

ダイバーシティ 推進委員会 活動報告集

2016 ▶ 2019



[2020.3.31_ver.1]
全日本印刷工業組合連合会

CONTENTS

はじめに

ダイバーシティ推進委員より

おわりに

【資料編】

本書の使い方

目次

アーカイブデータ

はじめに

ダイバーシティ推進委員会 副委員長 古木 直人
(神奈川県工組)

女性活躍推進委員会 2014～2015年度
ダイバーシティ推進委員会 2016～2019年度

ダイバーシティ推進委員会の4年間の活動を通して得られた様々な知見と課題を、印刷組合の皆様と共有し、今後の印刷業界の発展に寄与するため、報告書をまとめたいと思います。

当委員会が女性活躍推進委員会から引き継がれた当初は、まだダイバーシティ経営という言葉が耳慣れない、印刷業界ではほとんど知られていない状態でした。委員のメンバーも同様な状態からスタートでした。そこで、委員会では、講師を招いてセミナーを開いたりしながら、ダイバーシティ経営の勉強会を重ね、その重要性・将来性等を委員の間で議論していきました。そして、ダイバーシティ経営とは、企業にとって一番大事な資産である人材に焦点をあてた人材戦略であり、かつ、イノベーションを起こす経営戦略であることがわかってきました。

委員会では、①経済産業省で選ばれた多くのダイバーシティ経営100選企業を視察し、実際の事例をもとに、具体的な手段や特徴、効果の発見に努め、②組合員にダイバーシティ経営を広く周知することを大きな目標として活動してきました。視察企業は、11社にのぼり、セミナーは10回開催しました。また、日本の印刷への掲載などを通じて広報活動も積極的に行い、アンケート調査では、7割超える組合員がダイバーシティ経営という言葉を知っているという状況にまでなりました。

4年間の活動を通してわかったことは、人材不足など、多様な人材を活用しなければならないという現状もあり、ダイバーシティ経営は今後益々重要になってくるのですが、その方法は一つではなく、各社各様のやり方があるということです。当委員会で扱った多くの資料を一つにまとめ、ダイバーシティ経営に取り組む組合員にやる気やヒント、気づきに繋げていただければ幸いです。

また、ダイバーシティ経営について、多くの事例や情報収集を行う中で、継続してダイバーシティ経営を行うには、インクルージョン経営というものが必要不可欠であるということもわかってきました。多様な人材にだけ注力するのではなく、企業の全メンバーを巻き込んだ経営が良好な社内環境を維持、発展させるということです。女性活躍から始まったダイバーシティ経営は、ダイバーシティ&インクルージョン経営へと進化していくことが次の課題でしょう。

解説

■「ダイバーシティ」とは？

直訳すると「多様性」という意味の英語。社会や組織の中に様々な属性を持つ個人やグループ（女性、高齢者、障がい者、育児・介護・病気で長時間働けない人など）が多様に含まれている状態をいいます。

■「ダイバーシティ経営」とは？

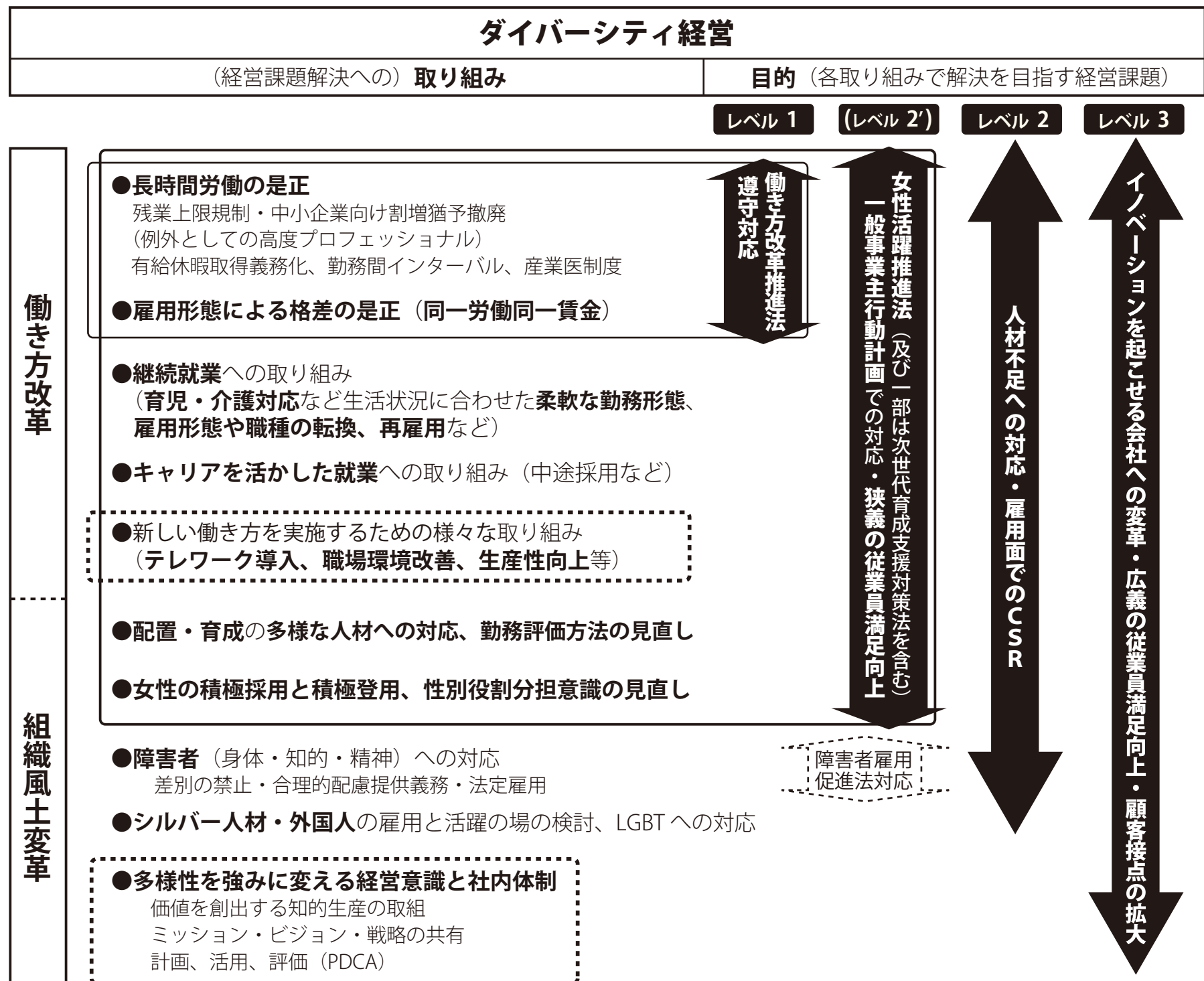
多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営のことです。

■「インクルージョン」とは？

直訳すると「包括、包含、一体性」という意味の英語。属性・働き方・価値観・経験などが多様であるメンバーが、個々の特性や魅力を十分に活かす環境があり、すべての組織のメンバー全体が一体感を持って活動している状態をいいます。

■「インクルージョン経営」とは？

すべてのメンバーが自分の意志で働き方を決定し、自由に発言を行うことができる精神的な対等関係を持ちながら、多種多様な価値観や考え方、アイデアを受容し、ビジネスに活用することで個人と組織双方のパフォーマンスの最大化を図る事を目的とする経営のことです。インクルージョン経営は「社会的マイノリティが組織内で活動しやすくするための施策」ではありません。



「ダイバーシティを巡る旅」

女性活躍推進委員 2015年度
ダイバーシティ推進委員 2016～2019年度
今井 孝治／東京都工組

2015年の4月に、なんで私が、と思いながら、当時の女性活躍推進室の一員に入らせていただきました。会議やセミナーの運営に携わりながら、少しずつ女性の就労の実態や課題などを勉強いたしました。1年の活動成果として2025年の印刷産業における女性活躍の様子を小説として書いてほしい、というものすごいオファーを頂き、たどたどしくもなんとか書き上げました。ただ、主人公が東京五輪のマラソンを神田で応援したという書き出しだったのですが、残念ながらそれは幻になってしまいました。

そして2016年4月、「一億総活躍」のスローガンのもと、女性活躍推進室はダイバーシティ委員会となり、われわれ印刷会社はダイバーシティ経営を目指すべきだという掛け声が始まりました。当時まだ一般的ではなかったとはいえ「ダイバーシティ」という言葉は知っておりましたが、“ダイバーシティ経営”については分かっておらず、調べて分かった気になったら「あれ、結局やっぱり分かってない」という繰り返しで、この堂々巡りを逃げ水を追いかけるように続けることとなります。

2016年からの4年間の活動のうち、最初の2年は、経済産業省のダイバーシティ経営100選企業を見て回りながら、女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」という公的な企業目標を策定するという活動を行いました。2年学び、あとの2年は実践しようという委員長の構想でしたが、私としてはこの2年ではまだ学びが足りず、自分たちが目指す方向性としてのぼんやり感は否めませんでした。また、ダイバーシティ経営についてのアンケート調査も行いましたが、こちらも質

問項目ならびに回答分析ともややふわっとしたものだっと思います。

このとき、ダイバーシティ経営とは、人材不足への対応、つまり単に「人手の確保」のための女性のライフステージに応じた対応ならびに多様な人材（障害者、高齢者、外国人）の活用をするための様々な方策なのだろうな、と考えていました。ただ一方で、金沢の精密機器メーカー、共和電機工業様を見学させていただいた際、雇用された障害者に向き合う人事部長の方の、社員一人ひとりが働くために会社が何ができるか探って実行していく姿勢そのものが、会社の風土をかなり明るく変えていると感じ、ただの人手の確保だけではない、それ以外のなにかマネジメントにつながるものがあるのではないかと考えておりました。

2018年4月、こんどは「働き方改革」の掛け声が始まりました。働き方改革プロジェクト、環境労務委員会、CSR委員会との関係を含め、自分たちの活動がどのように位置づけられるのか、どこを目指すべきかわからなくなりました。そこで、情報を整理して取り組むべき内容、方向、順番を図にまとめました（前ページ図）。

さらに「インクルージョン」という言葉も登場して翻弄されることになったのですが、つきつめればこの組織の“風土”の改革のことです。木材だけで作るのであれば木工用ボンドのみで事足りるのですが、金属やプラスチックもくっつけるためには「多用途」のボンドが必要です。人材だけ多様になったのでは社内連携が取れずバラバラになるので、それらをつなぎとめる社内風土にならなければいけないのです。よく見直して見れば、木材

でないものも、木材とみなして無理にくっつけていたようなところもあると思います。これには、社内文化を変えることも必要ですし、なによりトップの意識と行動が変わらないといけません。

私は今期東京都印刷工業組合の青年部である東青協の議長を拝命しており、その活動の中で、自分たちが顧客に提供している内容と顧客側の要望を可視化し、共有することで機動力を高めようという取り組みをおこないました。(具体的には「カスタマージャーニーマップ」を作る、という活動です。説明サイトはこちら。<http://bit.ly/cjm19>) これにより、従業員同士の相互理解および事業活動へ理解が高まることがわかりました。

ダイバーシティ経営への取り組みとして多能工化とスマートファクトリーがよく取り上げられますが(もちろんこれも大事ですが)、我々の商品サービスの価値はあくまで外部(主に顧客)との接点で発生するものであります。事業全体を俯瞰しつつ、機動的に社会の各種課題に対応できる組織を作ることこそダイバーシティ経営と言えると考えています。

以前伺ったお茶の包装材メーカーである(株)吉村様の見学会の中で、バランススコアカードを活用し社員にも浸透させている取り組みを拝見しました。これは財務の視点(財務戦略)、顧客の視点(マーケティング戦略)、業務プロセスの視点(事業・組織戦略)、学習と成長の視点(人材戦略)を通して会社の目指す方向を描くものであり、事業全体を俯瞰するための取り組みの例と言えるでしょう。

最後のセミナーとなった池内ひろ美さん講演の中で、決め事をして動くPDCAサイクル

より、全体情報を共有し各自の判断で機動的に動くことを主眼とするOODA(ウーダ)ループが重要とおっしゃっていたことも印象的でした。一言で言えば、トップが明確なビジョンを持ちつつ、しなやかな組織を運営していくことが、これから求められているのだと思います。

これからの印刷業は、わかりきった課題(チラシがほしい。安く早く。)だけに対応していくのではなく、SDGsなどの様々な社会目標や、まだはっきりとしていないニーズに対しても、それを課題に落とし込み、取り組むことで新しい価値を作り出すことが求められるでしょう。その際、「さまざまな文脈を持った視点」で見ることが必要になります。こういったしなやかな組織の中でこそ、多様な人材の真の価値が発揮されるのだと思います。

マラソンのような長い道のりではありましたが、素晴らしい委員の皆様より様々にご教示いただきましたこと、心より感謝いたします。ありがとうございました。

「貴方が輝けば、まわりも輝く！その実現を目指して。」

ダイバーシティ推進委員 2018～2019年度
岩間 奏子／山形県工組

父から社長のバトンを受けたものの業界人としての知識は制作現場と営業経験のみ。経営者としての素養や同業との繋がり等至らないことばかりの自分では社員に申し訳ない。その思い一つで前にも増して様々なセミナーを受け組合活動にも積極的に出かけるようになりました。いち社員から社長という立場になり強く感じたことは、わが社の職場（労務）環境は時代に即していないのではないかということ。足りないパーツがまた見つかりどうしたものかと思っていた矢先、ダイバーシティ推進委員会との新たな御縁をいただきました。

2017年SOPTEC仙台にあわせダイバーシティ企業100選にも挙げられた秋保温泉株式会社ホテル佐勘に於いて委員会が開催されると伺いオブザーブ参加させていただきました。全国津々浦々しかもメンバーは8割女性。「はじめまして。」緊張のなかで交わした名刺。男性社会と思っていた業界の中でこれだけ多くの女性経営者に触れあえた嬉しさと心強さは今でも忘れられません。翌年より委員として活動に参画させていただくことになり、言葉の意味さえも解っておらずダイバーシティ経営とは何ぞや。というレベルから事業活動を通してまず自分が理解すること。そして周りに伝えていくことが徐々に出来るようになってきました。ダイバーシティ経営に関するアンケート集計では第1回からどう変化したのか、今回の報告書作成等チーム体制でミッションに取り組むことで、学びも委員同士の繋がりもより深まったように思います。そして視察見学では様々な他社の好事例を拝見し、大変参考になった！と思う反面成っていない自社との乖離に凹むこともありましたが、良くも悪くも自らが目撃し肌で感じられた情報は忙しくとも足を運び掴んだ成果です。そして会議が終れば、ともすれば協議事項より

も中身が濃いかもしれない会社の話や身の上話、話題の尽きることがない懇親会も楽しみの一つであったり。地方からの参加に時間の調整は多少難儀したもののが本当に多く、機会は逃さず時間は生むものを作るもの。小野委員長から直電のお誘いに、諸々抱えた現状動けるのか？躊躇の思いを断ちきり受け入れて良かった。改めて思います。

そして今こうして委員会活動の報告集を作るにあたり、僭越ながらデータ作成の機会を頂き弊社社員も作業に携わり原稿に目を通していています。ダイバーシティ推進委員会の前身である女性活躍推進委員会時代の資料（東京の印刷バックナンバー）には各社で働く女性社員の声が沢山載っています。地域内に於いて、まして県外ともなると現場の社員が同じく印刷業に携わる方々と繋がり情報共有することはなかなか難しいのですが、この報告集を通して「印刷の仕事」にやり甲斐やワークライフバランスの充実を叶えているロールモデルの姿を感じ取ってもらえたら嬉しく思います。

【貴方が輝けば、まわりも輝く！】

これからの時代、経営者の指示命令だけで動く組織ではなく社員自ら意見をもつ自律型組織。誰も見捨てない。誰もが自身を活かし活躍できる環境。共に未来を描き変化していきける社風こそが私の理想とする会社の姿です。この2年間の活動を通して沢山のヒントを頂きました。一朝一夕にはいきませんが実現に向かって出来ることから取り組み変えていけたらと思います。

渡りに船のダイバーシティ推進委員会、同時進行で出向した全青協議員（BonusStageのPrintNext2020）活動のなかで得た知識や仲間の繋がりは宝物です。機会を頂きましたことを心より感謝申し上げます。

「経営者としての覚悟」

ダイバーシティ委員に就任してからまだ1年未満ですが、この期間の学びは大変大きなものでした。それはこの1年間、経営マーケティング委員との兼任活動が大きかったと思います。

そこから私自身が一番感じたことは、社内の多様性（人材、得意分野など）を経営者がしっかりと知り、そこを活かしたマーケティング戦略を打ち出すことが、今後の経営に必要だということでした。

委員就任直後の私自身の考えは、恥ずかしながら「ダイバーシティ経営とは福利厚生の延長線上のようなもの」でした。中小・零細で占められるこの業界で、そこを厚くしていく余裕はどこまであるのだろうか？というのが正直な思いで委員会活動に参加しておりました。確かに各種制度などを整えていく事などは、重要なことです。が、人事部や総務部ではない社内、いったいこれ以上どのように進めていくのか？まずはここが課題でした。

そのような思いの中で、各種セミナー・企業見学に参加させていただくうちに、ダイバーシティ経営こそが、今、そしてこれからの経営に必要なマーケティングなのだと気づくことが出来ました。少ない人数で仕事をこなすということは、いかにマンパワーが重要であり個人の力が数字に直結していくということです。

私も日々営業活動をしています。得意分野での営業は数字が伸びる反面、苦手分野や興味の無い業種への足は遠のきます。また、社内の業務も同じように得意不得意が大いにあります。これも数字に直結します。個人の能力を多様性と考え、型にはめずに、経営者、またはリーダーがマーケティングの一環として社員と向き合い、どのような業務が個人を

活かし、数字を生み出せるかを真剣に考える事が必要と感じました。

弊社の社員に子供が乳児のころから勤務をしている女性がおります。すでに勤続20年を超えております。彼女は現在、総務の中心となり、社内全般に目を配りながら営業もしております。その彼女が手掛けたお客様のHPが、昨年、大変うれしい賞を受賞いたしました。ベビーシッターサービス業のお客様ですが、こちらの社内の多くの方の声を聴き、企業イメージを上げ、社内のモチベーションを上げるようなHP、印刷物をプロデュースしてくれました。彼女の子育てと仕事の両立、その中で多くの時間をかけたPTA役員活動で得たまとめる力などが生かされた結果だと思います。

また、弊社には真剣にアーティストとして活動をしている画家や作家もおります。個人の能力を生かすことは会社にとってもプラスなので、作家活動を活かす勤務体制を実験中です。ここで、社員の多様性を活かした中で、雇用契約や、仕事量などの平等をどうとるかは現在の課題です。

いずれにしても、経営者がかなり個人の気持ちや背景に踏み込んだコミュニケーションをとらないと、かなえることが出来ない戦略です。個人的なことを聞くことが、経営側としてはリスクになる事もありますが、そこを面倒がらずに出来るかどうかだと思います。

ダイバーシティ経営をすでに進めておられる企業では、経営者が真剣に会社の未来を見据えて社内改革に取り組んでいました。経営者自ら社員と会社の多様性を把握し、そこを強みとしたマーケティングを進めることで未来に向かうことが必要だと気づくことが出来た1年でした。

「わたしの失敗事例と反省『女性活躍、のはずが…』」

女性活躍推進委員 2015年度
ダイバーシティ推進委員 2016～2019年度
近藤 起久子／愛知県工組

◆わたしの失敗事例

7年前、社長就任と同時にワークライフバランスに取り組みました。専門の社労士先生にも来ていただき、月10万円の謝礼は痛かったけれど、経営理念に掲げた「社員の幸福」のため、全社挙げて取り組みました。その中に女性リーダーとして社内を引っ張ってくれた社員がいました。当時彼女は産休、育休を経て時短勤務中でした。彼女のために6年間の時短勤務期間を10年に引き延ばすよう就業規則を改定、それによって補助金もいただきました。初めての産休育休の取得者を出す中、社内で多少の摩擦はあっても、志があればきっと乗り越えていけると確信していました。ダイバーシティ・マネジメントの関係でお誘いがあれば、でかけていって社長さんたちの前で「成功事例」として発表をし、印刷関連の冊子にも「取り組み事例」の記事が掲載されました。社内初の産休、育休を経て、次にその女性社員が取り組んだことが「副業」です。時短勤務のなかでの副業に、すでにほかの社員からは「なぜ彼女だけ？」という無言の声があがっていたのですが、経営者の自分は聞こえぬふりをし、むしろ「よい事例」として、応援をしていました。結局彼女は退職をし、自分の道に進んでいきました。残されたのは、経営者の自分に振り回された社員たちでした。社員の幸福のためにがんばってきたのに、ふりむけば誰もついてきていなかったのです。なんのためのダイバーシティ・マネジメントだったのだろう、と当時は脱力感でいっぱいでした。

◆反省と教訓（今ならこうする）

「『おかげさま』『おたがいさま』を社員に

は教えています」。これは、四国の佐川印刷の佐川社長のことばです。横文字の「ダイバーシティ」とは真逆のような、古くからある言葉ですが、今ならとてもよくわかります。ダイバーシティ・マネジメントによって恩恵を受ける本人と同時に、その人を支えるまわりの人間に、しっかりと気持ちを寄せるべきでした。どんなに立派な制度を採り入れたとしても、社内にそれを受け入れる文化が育っていなくては、それが根付くことはありません。経営者であるわたしが、「何のためのダイバーシティ経営なのか」をしっかりと腑に落とし、社会の流行りに煽られることなく、一歩ずつ取り組んでいけばよかったと思います。国の施策や認定制度といったトレンドに乗ると、思わぬ落とし穴があるから気を付けよう、と今の私は思っています。また、補助金狙いで何かをするときはよくよく慎重にしなければ、本末転倒で結果的に足元をすくわれる、ということも学びました。「会社のブランディングになる」という言葉には気をつけなくてははいけません。ブランドというものは、社員も巻き込んで真剣に取り組み、本当に会社の文化が育っていないと、空回りどころか、社内の雰囲気にも悪影響を与えます。

「ダイバーシティ・マネジメント」とは、ダイバーシティのための経営ではありません。「ダイバーシティ」という考え方は、経営するための一手法でしかない、と今は強く思います。けれど発想にイノベーションを起こし、社会に役立つ会社にするためには、「ダイバーシティ」の考え方は絶対に必要なものです。今後はゆっくりと地道に自分の会社の度量にあわせて、それに取り組んでまいります。

「ダイバーシティ × 労務 × 人事＝人財戦略」

女性活躍推進委員 2014～2015年度
ダイバーシティ推進委員 2016～2019年度

清水 朋子／東京都工組

「女性活躍推進法案」成立前年の2014年6月、東印工組の広報専門委員会と全印工連の女性活躍推進室での併催が始まりでした。名称は広報専門委員会でしたが、実質、女性活躍推進「委員会」として吉澤委員長と一緒に活動させて頂きました。しかし、法案が成立され「女性活躍」のもとワークライフバランス「仕事と家庭の調和（WLB）」が重要視されるのもわずか2年、委員会は少子高齢化と労働人口減による人材確保の対策として、「ダイバーシティ」推進委員会として枠組みを拡大し再出発することになります。

ダイバーシティとは？インクルージョンとは？その定義の模索をしつつ、いかに企業経営として生かせるか。片仮名のとっつきにくさ故に絶えず周知活動が求められた委員会でしたが、環境労務委員会と合同で就業規則の改定セミナーを開催（2018年）。他委員会との親和性を活かし、ダイバーシティへの取組を労務体制並びに人事に反映して頂けるようお伝えしてまいりました。

また、業界内外のダイバーシティ100選企業訪問や、代表者をお招きし多くの成功例を学ぶ一方、WLBや事業改革を既に実践している委員が語る「しくじり」事例が委員内で多く共感を得たことから、ダイバーシティを取り組む経営者の悩みや失敗を企業の成長につなげるためのヒントにして持ち帰ってもらおう、つまり「失敗学」をサブテーマに、ダイバーシティ推進委員自らモデレーター＆パネラーとしてセミナーを設えるなど、東京チームの科せられた任として、委員会活動を精一杯務めさせていただきました。

実際の自社へのダイバーシティ経営への活用ですが、学べば学ぶほど、当社のような零

細企業こそ社内の人材戦略（雇用、育成、定着）の問題解決の手段として有効と感じつつ、現時点では新しい雇用よりも今一緒に働いている社員さんの働く満足度を伸ばせるよう、法規定が定めるなかでの労務環境の質を上げることに着手するのが精一杯です。大きくダイバーシティ経営と掲げるのはハードルが高いですが、ダイバーシティ100選に選ばれた企業様の多くが語られたように“ダイバーシティが目的ではなく、自社が直面する課題に取り組んだ結果がダイバーシティだった”といつか言えるのが理想です。

これからも印刷業界でダイバーシティがひろく根付くために組合への御願いが3つあります。

- ①「男性改革」として、業界内の仕事の仕方の問題点を男性目線から語ってもらう事。また男性を対象に育休取得についてのアンケートをとること。
- ②外国人・障がい者への雇用に対し、他委員会との連携をもって取り組むこと。
- ③Diversity（多様な属性）だけでなく、働き方も多様化しているので、人事労務問題に特化したHuman Resource Management（HRM）、“人的資源管理”に関する勉強会開催などさらなる情報提供をして頂きたい。

最後に、組合加入のきっかけと大きなお導きを下さった吉澤社長、組合員に有益な活動たるべきと強いミッション掲げられた小野社長、そして一緒に委員会を支えて下さった全国の委員の皆様、事務局の皆様すべての方々に感謝をお伝えしたいと存じます。有難うございました。

「活動を振り返って…」

わけが分からないままお引き受けして2年、過去の経緯を知らず、当初は自分が理解するのと同時に地元組合員の方にどうお伝えしよう？と焦っていました。今もまだ十分腹に落ちているとは言い難い。とはいえ、この委員会に参加させていただけたことは、以下3つの点で、私にとってよい経験となりました。

- ①ダイバーシティ経営先進企業を体感できた。
- ②活動をとおして、他地域の本音で話せる同業経営者仲間を得られた。
- ③自分と会社を変えるきっかけにもなった。(かな?)

まず①ですが、多様性って？と考えると、この業界では特に珍しいことではありません。新卒定期採用ができる優良企業でない限り、年齢もまちまち、いろいろなバックグラウンドをもった人たちです。どうにかこうにか一人前になってもらう。その前に辞められて、頭を抱えるの繰り返し。同じような悩みを抱えながら、課題を具体的に掘り下げて、時間をかけて解決することに取り組み、成果をあげている会社があるのだということを目のあたりにしました。

設備にかかる投資が大きく、人へ投資する余裕がなく、いろいろなもめごとがあると文句を言わない機械の方がまし！と思いがちでしたが、機械を操作するのは人なので、人の質を上げることが結局、会社の価値をあげることに繋がります。今までの流れで、積み上がってきた仕事や人のやり方を、ITやシステムを活用して、整理、簡略化し、人が携わるべき仕事に取り組みするようにする。仕事内容によって働き盛りの若者でなくても、女性やシニアができることがある、力を発揮する人がいます。それをうまく組み合わせて運営されていました。

ようやく育って、会社に貢献してくれるま

でになったどうしてもいてほしい社員が続けられるようにルールやしくみを変えたのがきっかけになっているところもありました。

これらすばらしい事例を自分の中だけで留めておくわけにもいかず、見聞きしたことを極力レポートにして地元広報誌でお伝えすることにしました。

②について。年6～7回、各地から集まり、グループ毎に分担した事業の計画と報告を行います。準備は、LINEやメールでやりとりです。似たような立場や状況でも、適度な距離感がある気安さで、問題（愚痴）を聞いてもらって、解消するといったこともあり、今ではよい相談相手になってもらっています。事業での見学がきっかけで出てきた課題（＝見える化）をより深く知るため自主的な見学会（大阪1社、名古屋3社を2日で訪問）の計画が持ち上がり実行するという行動力。自分でも驚くとともにその必要性を再認識しました。

以前めざしてみたものの頓挫したことを実現している会社がある。見聞きしたことを自社の社員にも体験してもらいたい！と思いたち、無理をお願いして再度の見学が叶い、大いに刺激を受けてくれたようで、今、徐々に改善の動きに繋がりがつつあります。青い芝生のような他社を見せるのはなかなか勇気が要りますが、思い切って行動してみたら、拓けることもあるのだということを実感しています。(←これが③。)

各社の素晴らしい成果も一朝一夕でなし得たものではなく、長い年月をかけて取組んでこられたものばかり。その間、失敗もたくさん積み重ねてこられています。迷ってないで、とりあえずやってみる！というのが、見聞きし、活動をとおして、体感・実感したことです。貴重な機会をありがとうございました。

「3年間の活動を経て今思う事」

ダイバーシティ推進委員 2017～2019年度
武智 美樹／東京都工組

小野委員長にお声がけをいただいてから三年間、委員の皆さんと共に活動をさせていただきました。当初の私は“ダイバーシティ”という言葉さえ知らず「何の活動をする委員会ですか？」と聞いてしまうくらい無知でした。

“女性活躍推進室”が前身にあると聞き、困った、、、さらに興味が無い。

私自身あまり女性的ではないせいか、今まで女性だからといってさほど不便を感じる事がなかったし、女性の特性を活かす仕事は沢山ある。やる気のある人はとくに活躍していると思っていました。また、弊社の様な少人数の組織では女性や障がい者だからといって差別されることはなく、与えられる仕事が変わることはありません。良くも悪くも勤務中に女性であることを意識する事が無かったのです。移転前の事務所ではトイレが1つしかなかったため、男女共用でした（よく言えばLGBTの方でも入りやすい！）そんな環境に長く居たこともあり、女性活躍推進について改めて考えるという事は全くありませんでした。

そんな私がダイバーシティについて勉強する機会をいただいたのですが、当時はダイバーシティといってもテーマは女性活躍推進についてが主でした。委員の皆さんはとても熱心で、熱い議論についていくのがやっとの状況でしたが、少しずつ理解することができました。

すると、私が今まで気にしてこなかった男女差が浮き彫りになり課題が見えてきました。弊社の場合、何でも平等、差別が無さ過ぎることがかえって女性が働きにくい環境を作ってしまった気がします。また、女性が働

きやすい環境を作るには周囲の協力が不可欠であり、その協力を得る為に女性の権利を一方的に主張するだけでは軋轢が生じてしまいます。

制度や環境ではなく、柔軟な姿勢・風土づくりが最も重要であると考えようになりました。ダイバーシティ経営を人事戦略と捉え、経営に活かしていくには一人ひとりに対してもっと細かな配慮が必要だったんですね。

平等と公平

今まで平等であることが正しいと思っていた私ですが、ダイバーシティ委員会の活動を通じて、個々の事情に関係なく平等であるという事がかえって不平等になることもあるという事に気が付きました。平等であっても公平ではないんですね。

しかし、公平だけを一方的に優先してしまえば一気に不平等になります。前にも書きましたが権利を一方的に主張するだけでは軋轢が生じてしまいます。どうすればいいのでしょうか…

現在の私がどう考えているのかというと、一方的な公平ではなく、お互いに納得した公平が平等ということになるのではないかと思います。お互いに納得しているかがポイントです。公平に思うことは個々によって違いますからルールだけでは解決できないと思うのです。

そもそも平等と公平を一緒に考えること自体が間違っているのかもしれない。

そんな事を考え、悩みながらこれからもダイバーシティ経営について学んでいきたいと思います。

「ダイバーシティの考え方を意識して」

ダイバーシティ推進委員 2017～2019年度
東 淑恵／宮崎県工組

2017年から3年目となるダイバーシティ推進委員会の活動が終わろうとしています。小野委員長にお声掛け頂き、1期目途中からの参加で当初は先輩方についていくのに必死でした。何より委員会に所属したものの「ダイバーシティマネジメントって何だろう？」からの勉強でした。

多様な働き方＝ダイバーシティという事は、理解できていたのですが、自社においては何ひとつ出来ていない気がして、不安でいっぱいでした。

時は同じ頃、政府は「働き方改革」を閣議決定し、働き方改革について具体的に実行計画を策定する「一般事業主行動計画」への取り組みが一つの指標となっていました。

委員会においても「一般事業主行動計画」を策定する事を、この年の課題として取り組みました。この事は、多様な働き方について自社の現状を知る良いきっかけとなりました。また、同じ印刷業でも規模や地域に関係なく、多様な働き方がある事もわかってきました。

委員会に所属している期間、様々な事業所様の見学やセミナーに参加させていただきました。旅館業、リサイクル業、菓子製造業、パッケージ印刷業、おしぼり製造業、など業種は様々で、雇用形態も必然的ではあるのかもしれませんが、多種にわたっていました。共通して感じたことは、会社のニーズや社会情勢、また雇用される方の変化に応じて、会社側が工夫して業態変革しているということでした。

そして、自社を振り返ってみると変化の大小はあるものの、業態変革はしているということに気づきました。きっと全国の印刷業の皆様も同じだと思います。

これまで変化してきたことを、もっと具体的に戦略的に取り組み、多様な働き方を意識していくことで、働きやすい環境づくりへつながり、働きがいのある職場へ変わっていくのだと実感しています。ときには、立ち止まりながら一歩ずつ進んでいる最中です。

弊社は、2020年に創業70年を迎えようとしています。活版印刷から始まった印刷業は、オフセット印刷、モノクロからカラーへ、POD、そして紙ものだけでなく、あらゆる素材に印刷が可能な時代となってきました。さらに、自動化も進みスマートファクトリー化と言われています。自社がどのような方向づけを持って今後会社を発展させていくのかを考え、多様な人財（ダイバーシティ）とその人財を活かしてお互いを高め合える会社（インクルージョン）にできるかを考える事ができているのは、この委員会のおかげです。又、TOPだけが理解していても始まらないということも実感しました。社員同士の理解と協力がなければ成り立たないのもダイバーシティです。相手のことを思い合える「お互い様」「お陰さま」が伝わるコミュニケーションを社員同士がしっかりとすることで、会社に活気が出てくると信じて取り組んでいます。

「社風のコリほぐし、企業風土改革から」

ダイバーシティ推進委員 2016～2019年度

本田 直子／宮城県工組

ダイバーシティ推進委員会発足時から4年間、ダイバーシティ経営というものを、学んだり、見たり、考えたりする機会を得る中で、ダイバーシティ経営がうまくいっている会社には共通するものがあることに気が付いてきました。

- ・経営目標に沿っている
- ・行動計画など計画に基づいて取組んでいる
- ・委員会活動を通して社員の意見に沿って取り組む
- ・柔らかい社風
- ・社内のコミュニケーションがよい
- ・業務改善・生産性の向上などにも同時に取り組んでいる

注目したいのは、柔らかい社風やコミュニケーションのよさでした。

私たち委員会が初めての見学先だった金沢の共和電機工業(株)さんでは、制度では網羅しきれない社員のいろいろな事情に対応して今の風土が出来上がったとのお話でした。「制度より風土」というキーワードが浮かび上がってきました。

お茶の包装資材を扱う(株)吉村さんでは、全員参加型のカンファリスト会議術を取り入れたり、「会社と従業員が相思相愛」をモットーにして、役職に関係なく「さん」づけで呼び合っておられたのも印象に残っています。

昨年見学した佐川印刷(株)さんでは、社長の奥様がカレーを作り、月に一度カレーランチ会が開かれていました。

ダイバーシティ経営は、言うまでもなく多様な人材の多様な働き方に柔軟に対応していくものです。そのためには、従来のやり方にとらわれず、新しいものを受け入れて自社に溶け込ませようとする柔らかい社風がベースにあることが、カギになるようです。

自社はどうかというと、「残業するのが当たり前」の雰囲気を切り崩すことから始めました。まじめで優秀な女性社員にもっと活躍してもらいたいと思っても、長時間残業がネックになり、結婚を機に辞めるのが通例になっていました。

『残業＝繁忙＝業績向上』という思い込みを捨て、経営側も残業に対する意識を変える必要がありました。残業時間削減を目標に掲げ、仕事の流れの見直しを行い、残業時間は確実に減ってきています。

しかし、残業時間を減らすよう進めたことで、一時的に外注が増えてしまいました。本来の目的とは別の解釈が社員の間に流れ、残って仕事をしながらと生産管理の担当者を苦しめました。

業務の棚卸をして、業務改善の糸口を見つけようとしても、「はあ？こんなこと時間の無駄」と無言の圧力。「大過なくこれまで通り当たり前」に仕事を知ればいいんじゃないの？」という空気が渦巻いて跳ね返されそうになります。

会社全体として業務量の最適化を図るために、「え！これまでこういうことなかった」ということを納得して受け入れてもらう。凝りかたまった硬い社風と格闘しながら、これまでの「当たり前」をひとつずつ見直し、新しい「当たり前」を作ろうとしています。

固定観念、既成事実にとらわれない柔軟な会社の雰囲気を作っていくこと、企業風土改革の大切さをダイバーシティ経営は教えてくれました。人も企業も同じではないでしょうか。しなやかな体は衝撃を受け止め、跳ね返し、新しい方向へ飛躍していく力があります。すべては企業風土改革から、4年間の活動を通して今感じていることです。

おわりに

ダイバーシティ推進委員会 委員長 小野 綾子

(東京都工組)

女性活躍推進委員会 2014～2015年度

ダイバーシティ推進委員会 2016～2019年度

少子高齢化による人口減少が、必要な労働力確保が多くの企業にとって課題となっております。

このような課題解決に向け、全印工連事業として2016年春、ダイバーシティ推進委員会は女性活躍推進委員会から、多様な人材の活用により、労働力確保の課題解決を目的に事業を受け継ぎました。

ダイバーシティ推進委員会ではダイバーシティについての研究・周知活動をする上で、全国の女性経営陣にできるだけ多く参画してもらいました。女性参画率80%という委員会は全印工連歴史上はじめての委員会となりました。

委員会がスタートした当初は、委員会メンバー始め、全国の組合員の皆さまにとっても聞きなれない言葉と、当時は採用や人材確保についてさほど苦労はなかったと記憶しております。

そして、ダイバーシティ委員会がまず着手したのは、研究の手始めとしてダイバーシティについてのアンケート調査からでした。

組合員の皆さんからのアンケート調査の中で、ダイバーシティという言葉を知っている企業が20%という現実でした。

しかし、時代と産業構造の変化がビジネスの変化となり、同時に人口の減少と少子高齢化が我々中小印刷企業にとっても労働力確保の課題が現実問題となり、従来の採用モデルが通用しなく、根本から働き手の多様性をとらえ活用する時代に変化してまいりました。

多様 (ダイバーシティ) な人材の活用と個々の価値観 (インクルージョン) をもった人材を活用することが、働きたい魅力ある会社に変化することが人材確保の近道ではないでしょうか。

そのためには企業の財産は何でしょうか? ①「人」②「物」③「金」と言われて久しいですが、今の時代一番大切にしなければならないのは①「人」=「人財」②「金」③「物」の順ではないかと思います。

AI・IoT・ビッグデータの活用時代でも、それらを考え活用できるのは人ではないでしょうか。

一昨年改めてアンケート調査をした結果、ダイバーシティという言葉を知っているもしくは取り組んでいる企業が70%となっております。

この結果は、全国に労働力確保の課題に苦慮し、必要に迫られた結果ではないかと考えられます。

この結果を踏まえダイバーシティ委員会では、一昨年から周知する手法として、東京チーム・北日本チーム・西日本チームの3チーム制にし、東京チームではセミナーの開催とダイバーシティ取組企業訪問・北日本チームはアンケート調査と報告書の作成、西日本チームはダイバーシティ100選企業訪問とセミナーの地方開催企画及び実施というように3チームに役割分担し、活動してまいりました。

女性活躍推進室からダイバーシティ推進委員会へ活動の領域を広げ、企業視察やセミナーを通じての研究の成果として、委員会メンバーの手作りの報告レポート作成や、多くの組合員企業の社長様や社員の皆様取材のご協力を頂き、この報告書を完成することが出来ました。改めてご協力頂きました皆様に感謝申し上げます。

社員一人一人の価値観 (インクルージョン) を理解し、多様な働き方を受け入れ活用することが、ダイバーシティ&インクルージョン経営になることが、事例毎に解りやすい内容となっております。

また、最後の仕上げのまとめの作業中、全世界での発生しました「新型コロナウイルス感染拡大防止」対策の要請により、最後の委員会の開催が中止とせざるを得ない状況となりましたが、委員会メンバー全員の集大成としてこの報告書を皆様にお届けすることが出来ました。是非ご活用頂けると幸いです。

時代の変化をとらえ、印刷物ではなくPDFでお届けすることで、皆様の欲しい情報を好きな時に必要な情報だけをピックアップできるように制作致しました。

最後に皆様の会社が未来に向け人財豊富な会社となり更なる発展する会社となる為のバイブルとして、ダイバーシティ委員会の活動報告を活用して頂けると幸いです。

【資料編】

本書の使い方

全部初めから読んでいただくのも良いのですが、ページ数が多いので、必要な所だけからでも活用できるようになっています。

① 目次から、掲載資料のタイトルや、マークを見て興味ある資料を探す。

◆多様な人材の代表的なカテゴリーとインクルージョンだと思われる取組にマークを付けております。事例探しの参考にご活用ください。



女 … 女性 シ … シニア
障 … 障がい者 外 … 外国人 L … LGBT

なかでも、インクルージョン経営の事例には **インクルージョン経営**

働き方改革にむけて勉強中の事例には **働き方改革取組中**
として、記載をプラスしています。

② 読みたい資料のタイトルをクリックすると該当資料だけが取り出せます。

◆目次のタイトル部分から該当資料が、すぐに見られる作りになっています。

③ 目次に戻ります。

◆各ページの、**ここ** をクリックすると

目次に戻ります。



※なお、資料は当委員会の前身である女性活躍委員会が取りまとめたものも含めております。ダイバーシティ経営に対する考え方や、取り巻く社会環境は年々変化してきており、内容的に古くなっているものがありますことをご了承ください。

※視察見学会のレポートについては、掲載誌が重複しているものもありますが、内容的に全く同じではありませんので、あえて掲載しております。

【資料編】

目 次

1、日本の印刷より [2017.6～2019.8 掲載]

■ シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第1回>池田印刷株式会社／社員が安心して働ける社風、話し合い、多能工化	イ 女 シ 外	001
<第2回>株式会社近藤印刷／ワークライフバランスの実現へ 部署を越えたチーム活動	イ 働 女	003
<第3回>株式会社連合社印刷／多様な働き方と人材を自然体で受け容れる	イ 働 女 シ	005
<第4回>株式会社研美社／女性リーダーを核に環境整備 教育への投資で変わる	イ 女	007
<第5回>株式会社渋谷文泉閣／世代をつなぐ技術継承へ 高齢社員の働き方支援	イ シ 外	009
<第6回>佐川印刷株式会社／「ヒューマン・ステージ」を掲げ個々に真剣に向き合う	イ 女	011
<第7回>株式会社金羊社／社員の笑顔が会社の元気 家族も含め満足度向上へ	イ 働 女	013
<第8回>株式会社エスケイワード／社員の自発的な活動により全社一体の風土づくりへ	イ 働 女 外	015
<第9回>木野瀬印刷株式会社／生産性の向上をベースに会社と個人の目標を明確化	イ 働 女	017
<第10回>株式会社第一印刷／気がつけば女性比率7割 理解ある職場で全力投球	イ 働 女	019
<第11回>株式会社大川印刷／社会課題との関わりが会社と社員を元気に	イ 女 シ 障	021
<第12回>株式会社田中紙工／継続的な新卒採用と高い定着率に配慮	イ 働 女 シ	023
<第13回>株式会社協進印刷／多様な人材の力を引き出す地域貢献活動の実践	イ 働 外	025
<第14回>株式会社日伸ライトカラー／家庭を含めたケアが社員の定着と仕事の原動力	イ 働 女 シ	027
<第15回>株式会社Taisei／若手の意欲を引き出しチームで成果を生む	イ 働	029
<第16回>本田印刷株式会社／“雇用のユニバーサルデザイン”を意識し改革進める		031
<第17回>株式会社清水／故紙回収業の立場で働き方改革に挑戦		033
<第18回>今井印刷株式会社／「ダイバーシティ経営は人事戦略」の認識を土台に		035
<第19回>株式会社近藤印刷／経営実態の見える化から組織再編と新事業戦略へ	働	037
<第20回>株式会社文昌堂／休日増と賃金増の両立に向け新しい仕組みづくりを目指す	働 女	039
<第21回>株式会社ユーメディア／家庭との両立とリーダー育成を同時に進め業務改革へ	イ 働 女	041
<第22回>株式会社セブンクリエイト／変化への自然体の対応で不規則な業態を働きやすく	イ 働 女	043
<第23回>鈴木美術印刷株式会社／多能工化で昼夜2交代制や各部門の働きやすさに配慮	働 女 シ	045
<第24回>北星印刷株式会社／TOC研修の受講を通じ社員の自主性を活かす体質へ	働	047

■ 第1回「ダイバーシティ経営」についてのアンケート結果報告	049
--------------------------------	-----

■ 第2回「ダイバーシティ経営」についてのアンケート結果報告	053
--------------------------------	-----

■ 座談会「ダイバーシティ推進で行動計画 多様な人材を活かす人事戦略」	059
-------------------------------------	-----

2、働き方改革 ～多様な人材活用を目指して 「ダイバーシティマネジメント」への取り組み

[全印工連ダイバーシティ推進委員会 2018.4.25]

■ 目次	064
------------	-----

■ はじめに	065
--------------	-----

■ 活動事例：一般事業主行動計画の利用

＜本田印刷株式会社＞残業は「当たり前」「仕方ない」から抜け出す	068
＜今井印刷株式会社＞女性社員の採用に向けて	070
＜株式会社日伸ライトカラー＞女性社員を積極的に採用	072
＜株式会社清水＞育児 介護支援の促進	074
＜株式会社セブンクリエイト＞「働き方改革」の実現に向けて	076
＜株式会社近藤印刷＞ワークライフバランスへの取り組み	078
＜第一株式会社＞「ワークライフバランス（WLB）を考えた女性雇用」の意識改革	080
＜株式会社Taisei＞「女性が継続就業できる職場環境へ」	082
＜株式会社文昌堂＞働きやすい環境づくり	084
＜株式会社連合社印刷＞女性社員の意識改革	086
＜株式会社プライズコミュニケーション＞女性社員の意識改革	088
～ 一般事業主行動計画策定・変更届	
～ 一般事業主行動計画策定入力支援ツール	

■ ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート

① 共和電機工業株式会社	   095
② 秋保温泉 株式会社ホテル佐勘	 096
③ 株式会社エフピコ	 097
④ 株式会社虎屋本舗	 098
⑤ 株式会社吉村	   099
⑥ FSX 株式会社（旧藤波タオルサービス）	    100

■ セミナーレポート

～ LGBTを考える ～ 「自分らしく生きる」という選択	 101
------------------------------------	---

3、東京の印刷より [2015.9～2017.12掲載]

■ シリーズ：輝く女性社員

- <第1回>株式会社プライズコミュニケーション／生産本部生産管理課 菊地綾さん
好きなモノづくりの仕事にやりがいを感じる 女 103
- <第2回>杉山メディアサポート株式会社東京営業所（日本橋支部）／プランニングルーム 梶山友里さん
働きやすい職場環境で顧客の利益になる提案を行う 女 105
- <第3回>プリネット株式会社（港支部）／刷版部 青山怜さん
刷版オペレータとしてお客様にプラスαの仕事を 女 107
- <第4回>池田印刷株式会社／製造本部長・京浜工場長 岩佐育美さん
業務改善・合理化等で実績残す唯一無二のリーダー 女 109
- <第5回>株式会社丸庄（足立支部）／総務部 田中小百合さん
「産休育休制度」利用者第1号のロールモデルとして活躍 女 111
- <第6回>セントラル印刷株式会社（文京支部）／企画制作部部長 梅津智子さん
子育て女性にはフレックスタイム制の自由勤務を 女 113
- <第7回>株式会社杏林舎／営業企画部 学術出版サポート課リーダー 蓬田みゆきさん
産休・子育ての女性社員をフォローする組織が特長 女 115
- <第8回>東京平版株式会社（新宿支部）／事業企画室副室長 塚本美恵さん
企画提案を目指す新部署で管理職と子育てとの両立を図る 女 117
- <第9回>田中産業株式会社／営業部 営業2課 野田美里さん
社内に保育所を開所し働きやすい環境下で仕事を 女 119
- <第10回>東洋美術印刷株式会社／製造部印刷課 根津萌さん
印刷オペレーターとして工場に新風を吹き込む 女 121
- <第11回>株式会社ウエマツ／営業本部 第一営業グループ 齋藤葉さん
社風は若い女性にも仕事を任せて自主性を育むこと ①女 123
- <第12回>研友社印刷株式会社／営業部 営業総務課 主任 市倉亜希子さん
会社への高い貢献意欲が評価されさらなる向上心に溢れる 女 125
- <第13回>壮光舎印刷株式会社／工務部 第二工務課 堀江恵美さん
仕事と育児を両立させながら新たな分野に意欲を示す 女 127
- <第14回>株式会社金羊社／メディア事業部 営業4チーム 主任 佐川愛さん
将来を嘱望される人材として着実にステップアップを 女 129
- <第15回>株式会社共同印刷所／製造部 制作課 第二係長 井原めぐみさん
コミュニケーションを重視し制作課の要として役割を担う 女 131

＜第16回＞富沢印刷株式会社／営業部 第一課 今田奈津実さん	
顧客との会話で営業スキルに磨きをかける次代のホープ	女 133
＜第17回＞株式会社日伸ライトカラー／DTP部 画像処理室室長 高橋滋子さん	
品質を重んじ色の美しさを伝えるレタッチャー	女 135
＜第18回＞株式会社ワイズ／工場長代行 宇田川光代さん	
環境改善に努め実績も上げるかけがえのないリーダー	女 137
＜第19回＞株式会社賢工製版／営業部第3グループリーダー 富澤明子さん	
バイタリティに溢れた人柄で組織をリードし信頼集める	女 139
＜第20回＞八欧産業株式会社／中尾功美さん	
信望を集めて会社を支える経理のスペシャリスト	女 141
＜第21回＞株式会社ナカニワ印刷／経理部 中庭ひろみさん	
経理・総務から業務全般までオールラウンドにこなす	女 143
＜第22回＞株式会社山田写真製版所／東京本部 制作部プリプレス2課 二宮ちひろさん	
お客様から「ありがとう」と言われる仕事をしていきたい	女 145
＜第23回＞株式会社ソウマ／業務部 岡田成美さん	
働きやすい職場でさらに力を発揮し会社の役に立ちたい	女 147
＜第24回＞明和印刷株式会社／プリプレス課 門脇すみ代さん	
プリプレス部門の要として厚い信頼を寄せる逸材	女 149
＜第25回＞三映印刷株式会社／生産部 製版室 石井聖子さん	
デザイン力を活かせる仕事にチャレンジしたい	女 151
＜第26回＞有限会社篠原紙工／佐藤絵弥さん	
業務改善部署の担当として社内改善に取り組む	女 153

■ セミナー報告 [2019年12月号]

東京都印刷工業組合×マンパワーグループ(株)

東京しごと財団受託「団体別採用カスパイラルアップ事業／女性活躍推進セミナー」

「女性が活躍する組織をつくるためにリーダーが知っておくこと」

池内ひろ美 (よしもとクリエイティブ・エージェンシー) 女 155

4、「ダイバーシティ経営」への取り組みレポート

[2017年度愛知県印刷工業組合 CSR・ダイバーシティ委員会]

■ はじめに～ 2017年度愛知県印刷工業組合 CSR・ダイバーシティ委員会 委員長 山田慎二 …… 157

■ 事例集

<事例1>高齢者の雇用	シ	159
<事例2>在宅勤務について	女	159
<事例3>障害者の雇用	障	160
<事例4>外国人の採用	外	160
<事例5>子育て中の社員	女	161
<事例6>シングルマザー社員	女	161
<事例7>産休と育休後の女性社員の雇用	女	162
<事例8>障害者雇用	障	162
<事例9>ワークライフバランスの取り組み	働	163
<事例10>高齢者雇用	シ	163
<事例11>勤務時間・有給休暇の取得	働	164
<事例12>外国人社員	外	164
<事例13>副業・アルバイト	働	165

■ 認定制度・助成金ほか

5、PRI・O (大阪の印刷) より [2018.11～2019.12掲載]

■ ダイバーシティ推進委員会 会社視察・セミナー報告

① なるほど“ダイバーシティ”ってこういうこと 【会社視察】亜細亜印刷株式会社、株式会社渋谷文泉閣	働 女 シ 外	167
② 「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業を訪ねて 【会社視察】佐川印刷株式会社	イ 女	169
③ 不夜城から社員自身が成長できる環境へ転換してガッチリ！ 【セミナー】株式会社ユーメディア／取締役 今野彩子氏	イ 働 女	171
④ ダイバーシティ&インクルージョン経営をお伝えすべく宮崎へ 【セミナー】佐川印刷株式会社／代表取締役社長 佐川正純氏	イ 働 女	173
⑤ 女性が活躍（働きやすい）企業バスツアー視察 【会社視察】横浜リテラ株式会社、株式会社木元省美堂	イ 働 女 外	177

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

社員が安心して働ける社風、 <第1回> 話し合い、多能工化

池田印刷株式会社

本 社：東京都品川区西五反田6-5-34
 工 場：東京都大田区京浜島2-4-18
 創 業：昭和28年
 代 表 者：池田 幸寛



工場長を務める岩佐取締役

日本の産業界全体に人手不足の影響が現れている中、解決の鍵を握る視点として「ダイバーシティ経営」が注目されている。多様な人材を採用し、個々の能力を最大限に発揮できるようにすることで、企業が抱える課題を解決すると同時に、社員の豊かな働き方や人生設計を実現するものだ。

全印工連が昨年実施したアンケート結果を見ると、印刷業界における認知度はまだ低いが、ダイバーシティ経営を実践する企業数は着実に増えている。進んだ取組みを行う企業訪問シリーズの第1回は、池田印刷(株)。大田区京浜島にある工場を訪ね、女性では同社初の取締役である岩佐育美取締役製造部部长／京浜島工場長に話を聞いた。

◆高い定着率と親子二代で勤めるケースも

池田印刷は、商業印刷をベースとして、特に高品質な付加価値の高い商品の提供を特徴としている。東京・西五反田に本社があり、工場は羽田空港に程近い京浜島にある。社員数は本社が16名、工場が15名。工場長として製造部門を預かっているのが岩佐育美取締役だ。

岩佐氏は、1987年に入社した。もとは大手企業で働いていたが、出産を機に退社し、産後にパートタイマーとして池田印刷に勤め始めた。事務職として採用されたが、生来の勉強熱心さから正社員に採り上げられ、工場長のサポートをしながら印刷の専門的な知識を習得していった。生産管理課の係長、課長を

経て、前の工場長が退職したのを機に工場長兼製造部長となり、現在は取締役就任している。

同社の女性社員は、工場が岩佐氏を入れて2名、本社は4名。うち本社の1名は産休を経て、5月から復帰した。徐々に女性社員は増えており、定着率も高い。

——定着率が高いということは、それだけ働きやすい環境が整っていると言えますか。

岩佐 そうですね。工場の1人は高校を出て入社し、昨年出産をして仕事に復帰しました。当社はそういう女性ばかりです。本社も含めて、会社全体にみんな長く働いてくれています。私も子育てしながら仕事をしてきましたから、やはり女性が働くうえで辛いところが解ります。そこを考慮して管理しています。

社長は、やる気のある社員に対して、男性・女性、正社員・パート、あるいは年齢などに関係なく、どんどん引き上げてくれます。私も同じ考えです。管理職となっても、隔たりなく社員一人ひとりを公平に見ています。当社には3人の外国人の社員がいますが、彼らに対しても同じです。

——それは社風から来るものでしょうか。

岩佐 それが大きいのだと思います。先代の池田寛社長の時から、そういう雰囲気がありました。30年前でしたから、小さな子供を抱えた女性が働くことは大変な時代でしたが、子供が病気をしてもどうしても休まなければいけない時でも、職場の人たちに助けられて、この会社にずっといさせてもらっています。



私とほぼ入社が同じ時期で、ベトナム難民として日本にやってきた3人を受け入れたのも先代です。彼らは日本で持ち家を買ひ、溶け込んでいます。

——社内に関心や意見の違いはありませんか。

岩佐 もちろん、あります。そこはあくまでも話し合いで進めていきます。最後の決定は会社が下すにしても、基本的なところは社員が考えます。意見を言ってもらい、先に問題を消し込んで、みんなの意見が一致した時に方針を決めています。ですから、一度決めたことに対して、社員から反対は出ません。

——高齢者の雇用についてはどうですか。

岩佐 昨年でかなり入れ替わったのですが、雇用延長も早くから行っており、一番の年長者は67歳まで働いていました。実は、その方の2人の息子さんが今、工場で働いています。本社でもやはり退職された社員の息子さんが1人働いています。社長も、できればそういう形で長く働いてもらえれば、といつも言っています。

——ダイバーシティを実現するために、仕事を互いに補うための「多能工化」の話がよく出ますが、どうですか。

岩佐 それは当社も意識しています。私が工場長を引き継ぐまでの時代は、「これは俺の機械」といった職人気質が強かったのです。1人が休むとその機械が動かないといった感じで、かなり危機感がありました。だれでも仕事ができるようにしなければいけないと思い、おおざっぱに言うと、人をぐるぐる回していろいろな仕事に付けたのです。印刷課の社員がCTPや断裁機を1人でできるようにするなど工夫しました。今は、だれが休んでもフォローができる体制ができています。

教育については、仕事の量が少ない時などを利用して、新しい事を学んでもらっています。外部の教育も大事ですが、一番は社員同士が教え合うことですね。それによって、教えた社員も、抜かされまいとしてまた頑張る。教えてもらった社員も、次にまたほかの社員に教えるので、より深く勉強できます。

最近新しい印刷機を入れたのですが、入社5年の職歴が一番短い若手に任せました。彼が、自分が以前教わったベテランに新しい機

械を教えているといった具合です。それがけっこう良いコミュニケーションになっています。特に今の若い人たちには一方通行ではだめですね。

当社では、何か一つ人に教えられるものを持つことを基本としています。それぞれの社員に一番合っていそうな仕事を考えて、試してあげる機会を作っています。一つたしかなものを持つとやはり自信ができます。

——介護など家の事情で休まなければいけないケースなどがありますか。

岩佐 はい。今、本社の経理を担当している女性が、母親の介護のために仕事を調整しています。そこは会社がしっかりサポートしています。見ている周りの社員も、もし自分の親が同じことになったとしても、この会社にいられるという安心感につながっていると思います。

会社は家よりも長い時間を過ごす場所です。笑って、ほっとできるアットホームな場所ではないのでしょうか。私は大企業で働いていたことがあるので、中小企業との違いがよく解ります。小さな会社の良さというのはたしかにあります。

うちは、どこにいても社長の声がよく聞こえますし、直接言ってもらえるのは安心できます。声掛けはとても大事ですね。「心配なくていいから今日は休みなさい」という一言で、「子供の熱が下がったらまた頑張ろう」と思えるものです。社長や管理する側の者が一言声をかけるだけで、社員はどれだけ安心して仕事ができるか。会社に解ってもらえているという安心感はとても大切だと私は思っています。



池田印刷は、毎年CSRレポートを発行しており、2016年版は70頁にも及ぶものになっている。「人権、機会均等」の項には「求人、雇用、昇進などあらゆる局面において社員を人種、宗教、肌の色、出身国、年齢、性別、障害、およびその他池田印刷株式会社のビジネス上の利益と関係のない要素によって差別しない」という同社の基本方針が明記されている。その理念は、頭でこしらえたものではなく、長く培われた社風から来ていることがわかる。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

ワークライフバランスの実現へ ＜第2回＞ 部署越えたチーム活動 株式会社近藤印刷

本 社：愛知県名古屋市中川区石場町2-51
東京オフィス：東京都台東区東上野6-16-9 織田屋ビル6-B
創 業：昭和29年
代 表 者：近藤 起久子



定例のチームミーティングの様子

名古屋市に本社がある近藤印刷は、ワークライフバランスの実現をテーマとした社内プロジェクト「シーソー」に2016年9月から取り組んでいる。2組のグループが、月1回の定例会やこまめな短時間ミーティングなどを通じて、各テーマに沿った働き方改革を目指すものだ。5月に行われた定例会に同席し、ありのままの会議の様子を見てきた。

◆専門家の指導を受けながら取り組む

近藤印刷は、UVオフセット印刷によるフィルム素材への印刷を特徴とし、クリアファイルやしおりに代表されるオリジナル商品を企画・提案から行っている。近年はマーケティング戦略にも力を入れ、新規取引先の開拓を進めている。

行き過ぎた価格競争や無理な顧客対応は社員を疲弊させる。価格や納期に振り回されず、自社がイニシアティブを取るためにも、独自の新商品・新サービスの開発は必要だと3代目の近藤起久子社長は考えている。

近藤社長は、社長に就任する前に大病を経験した。病床で改めて、命の大切さ、時間の大切さを思い知った。時間は命そのものであり、社員にも時間を大切に豊かな人生を歩んでほしいと強く願うようになった。ワークライフバランスへの取り組みの原点である。

2015年10月、社内に「ワーク・ライフ・シナジー」チームが発足した。「ライフ」の充実によって「ワーク」も活きるという相乗効果を生み出すための活動で、最終目標は「効

率的に働き、生産性を高め、早く家に帰って豊かな人生をおくろう」である。そのために、原価管理など社内の数字をオープンにする“見える化”の取組みを推進している。

「3年後のありたい姿」についてチームが実施した社内アンケートによると、現状とのギャップを埋めるために必要なこととして、「時間の確保」が1位に挙がり、「健康・体力」、「自信」などが続いた。そこで、まずは営業部の業務時間の見直しなどから着手した。

また、社員23名のうち6名が女性であり、産休・育休を取得して職場復帰したマーケティング担当の社員もいる。彼女をサポートするため、子供が6歳まで可能だった育児のための短時間勤務制度を、小学校3年生修了まで拡大する制度変更も行った。時には、赤ちゃんを連れて出社し、寝かしつけながら会議を行ったこともある。

2016年9月に、新たなプロジェクトとして「シーソー」が発足した。社内の各部署から選ばれた6～7人で混成した2つのチームが、毎月の定例会を軸に活動している。リーダーは両チームとも女性だ。昨年9月のキックオフで掲げた目標は、Aチームが「チームで仕事をシェアすることで、それぞれがやりたい事を実現する」、Bチームが「オリジナル就業規則を作成して、MY（マイ）タイムを充実させる」であった。今年8月に予定している最終報告会をひとまずのゴールとしている。もちろん、活動は1年で終わるわけではなく、その後も実践と検証を行いながら、理想の働

き方に近づけていく。

「シーソー」では、特定社会保険労務士、ワークライフバランスコンサルタントの吉岡規子氏（Beeパートナーズ社労士事務所代表）が専門家の立場から活動をサポートしており、定例会でもその場の状況に合わせて的確なアドバイスを行っている。

◆本音の意見を出し合いプラス思考に転換

5月17日、水曜日。この日のチームミーティングは午前9時に始まった。まずは、Aチームの東リーダーとコンサルタントの吉岡氏の2人だけで、前回からの進捗を確認しながら、活動の進め方を話し合う。9時30分、東リーダーのほかに経理、営業、生産のメンバーが加わり、1時間のミーティングを開始。10時30分からはBチームの牧リーダーが打合せ、11時から昼までマーケティング、制作、営業、生産のメンバーが話し合った。

4月に行った中間報告会の感想や反省、各部署での今後の取組みの予定、最終報告会に向けたアクションなどが話し合われたほか、Aチームでは、当初リストアップした各自の「やりたい事」がその後どう変化したか、Bチームでは、「MYノー残業DAY」の試みに伴う問題点などが議題に上がった。

ミーティングでは本音の話が飛び交い、時には、互いに譲れない一線なども浮かび上がる。しかし、どうすれば解決できるか、各メンバーが前向きに意見を述べ合うことで、解決の糸口が少しずつ見えてくる。

残業時間の削減に関する取組みでは、「良い意識付けができた」と評価する声があった一方で、「シェアがうまくできないために、仕事の負荷が別の部分にかかっている」、「お客様対応の質は落とせない。どうしても自分にしか分からない内容が多い」、「残業を減らすことで売上が下がらないか不安がある」という意見も出た。この場合でも、「他部門に協力してもらうことも必要」、「お客様の情報をシェアするサブパートナーを作れば対応できるのでは」、「全員の仕事の中身が見える進行表のようなものを作れないか」など、前向きな意見が出された。あとは、それらをどう具現化していくかである。

部署を越えて話をするすることで、相手の仕事



コンサルタントとチームリーダーで打合せ

内容だけでなく、今まで知りえなかった人としての一面を理解し、助け合う空気が生まれる効果もある。新鮮なアイデアや意見に触発されることも多い。また、AチームとBチームは、切磋琢磨する良い意味のライバル意識を持つと同時に、互いのチームを思いやる気持ちも生まれているという。

5月のチームミーティングの中では、「休むことへの後ろめたさがなくなってきた。さらに自然な形にしていきたい」、「仕事のパートナーにも『今日は早く帰りたい』と言えるようになった」といった声が聞かれた。近藤印刷は、試行錯誤しながらも、着実に変わろうとしている。



「シーソー」プロジェクトの推進にあたって、近藤社長は具体的な中身には一切関わらないスタイルを貫いている。あくまでも社員が主役であり、一人ひとりの性格や嗜好、家庭の事情などに合わせた理想の働き方を実現してほしいという考え方からだ。ひいてはそれが、仕事の効率化や付加価値の高い商品企画など、会社の業績向上にも結びつくと考えている。

近藤社長は「まずはお互いに話し合いができる形を作ることが大事だと考え、シーソーを始めました。成果が現れるのはまだ先ですが、いずれはワークライフバランスの視点を活かした経営計画の策定にまでもっていきたいと思います。人事評価や賃金体系に反映させることも目指したい」と話す。

個人の努力だけでは難しい柔軟な働き方も、仕組みで回すことによって可能になる。プロジェクトがどのように実を結ぶか、今後の成果が待たれる。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

多様な働き方と人材を ＜第3回＞ 自然体で受け容れる

株式会社連合社印刷

本社：神奈川県横浜市瀬谷区瀬谷5-38-1

創業：昭和39年

代表者：古木 直人



時短勤務の女性と職場復帰した元工場長

◆能力重視の採用で多様性のある職場に

横浜市の瀬谷を拠点とする連合社印刷は、横浜市および神奈川の県北部を主な営業エリアとして総合印刷業を営んでいる。パートタイマーを含め18人が働く4階建ての本社工場には、DTP制作から印刷、製本加工までの設備が揃う。小回りの利いた営業・製造体制を強みとし、官公庁、企業から個人、サークルまで幅広いサービスを提供している。

18人の従業員の男女比は9人ずつ。年齢構成は、71歳の元工場長から今春入社したばかりの女性オペレータまでバランスが取れている。社風も「うちは優しい社員が多い。よく笑い声が聞こえ和気藹藹としている。もう少しピリッとした雰囲気もほしい」と古木直人社長（49）が話すように、働きやすさが漂う。だが、個別にはいろいろな事情を抱えており、古木社長は、一人ひとりに合わせた仕事の対応、きめ細かい社内コミュニケーションなどに日々心を砕いている。

たとえば女性従業員の中にも、通常の正社員、パートタイマーのほか、実質的に正社員と同じ働きだがあくまでも自由度の高い完全時間給制を希望して営業職に就いている人、正社員でも時短勤務を適用している人など、さまざまだ。自宅が近い時短勤務の製本オペレータの女性は、現在小学校1年生の子供が1歳にならない頃から同社で働いており、定時

を9時～17時、昼休みを1.5時間としている。

彼女を指導するのが、かつて工場長を務めていた大ベテラン。66歳で一度退職したが、社長の声掛けにより3年ほどで復帰し、その後、病気のため休職もあったが、今は短時間勤務ながら元気に働いている。設備一式をすべて指導できる貴重な存在であると同時に、職場の若い人たちにとって、挨拶ひとつとっても年配者との交流が大切な教育となっている。

かたや、今年4月に入社した短大卒の女性は21歳。現在、印刷オペレータとして独り立ちすべく、先輩の教えを受けながら日々勉強に励んでいる。入社したきっかけは、昨年の夏に大学のインターンシップで連合社印刷に5日間の研修に来たこと。仕事に興味を持ち、早速9月から週1回アルバイトとして通っていたため、入社時には即戦力となった。「ものづくりに興味があり、今は新鮮な毎日」と話す。

同社には、重い病を患い、1年間の休職を経て復帰した女性もいる。今も体調によってしばらく仕事を休むことがある。また、1年前にデザイン業務で採用した女性は、元の勤務先での長時間労働や仕事上のストレスが原因で精神的な病を得たことがあった。治療が進んだため、募集に応じてきた彼女を採用したのは、古木社長の「能力重視」という方針があつてのことだ。

古木社長は「産業医のアドバイスなども受

けながら、職場には常に目配りをしています。ストレスのない安定した環境があると、社員たちは大きなパフォーマンスを発揮してくれる。そこを理解できる中間管理職の存在が大事で、そうした人材をいかに育てるかがポイントです」と指摘する一方、むしろ健常者の方が、自己の評価と照らし合わせてストレスをため込むケースが多いという。「年に1、2回は大きなトラブルに発展することがあります。一種の儀式のようなもので、私が間に立って1、2時間かけてじっくり胸の内を聞き、話し合ううちに落ち着きます」と話し、日頃のコミュニケーションの大切さを強調する。

◆自律的・自発的な組織づくりに取り組む

連合社印刷は、現・古木社長の父が創業した。印刷産業全体が伸びていた時代でもあり、先代社長をはじめ職人肌の社員が少数ながらバリバリ働いて売上をあげていた。古木社長が入社した後にバブル経済は崩壊し、受注は大きく落ち込んだ。従来のやり方では続けていけないと判断し、まずは組版・レイアウトなど制作担当の女性を雇い入れた。それをきっかけに、やがて女性のオペレータや営業も入社し、会社の空気が変わっていった。女性が増えるに連れ、更衣室や洗面所のスペースを拡げるなどの工夫をした。東日本大震災が起きた2011年には、帰宅困難となった場合を考え、それまで卓球台が置いてあった3階の部屋を改装。さらに、オペレータも休めるような休憩室に造り替え、4階に移設した。木の床材や机、畳張りの落ち着いた部屋で、瀬谷の町を一望できて眺めも良い。最近、古木社長の奥様の発案で、この部屋での女性同士のランチ会も開いている。

同社は神奈川県印刷工業組合に所属し、古木社長は湘北支部長を務めている。バーベキュー大会など支部のさまざまなイベントへの参加も社員に好評だ。また、組合が開催するセミナーに参加すると、社員には大きな啓発があるという。「社長の私が話すより、第三者の言葉の方が効き目を持ちます。特に女

性は意識が高く、とても反応がいい」と古木社長。

以前は、個々の目標設定や実行計画づくり、キャリア形成プランの作成、社員同士で感謝の手紙を渡す活動などにも積極的に取り組んでいた。しかし、現在ではできるだけ社員の自主性に任せ、個々のスキルアップや部署ごとの自律的な管理を支援する方向に転換している。古木社長は「始めた当初は刺激があったのですが、いつの間にかマンネリ化し、ぬるま湯の状態が見えてきたので発想を変えました。キャリア形成プランについては、当社のような小さな堅実経営を大事にしている会社ですと、どうしても先が読めてしまい、かえって華やかな仕事に転職したいという気を起こさせてしまうこともあります」と話す。

代わって、いくつかの新しいプロジェクトに取り組んでいる。これまで地元の中学校在学が実施する生徒の職業体験プログラムを受け入れてきたが、社員はどうしていいかわからず、結局は社長が生徒の相手をする形になっていた。それを今年から、各部署から出てもらった若手の発案で、中学生の目から見た職場（連合社印刷）の広報誌を職業体験を通じて作ってもらうことにした。そこからヒントを得て、顧客から頼まれた広報誌を言われた通りに制作するだけでなく、より良い内容にする企画提案を自ら行うなど、発信力を高めることに挑戦している。



4歳年下の弟（専務）が営業として要所をしっかりと締めているため、社長が組織全体を管理し、細かな目配せを行えることも同社の強みとなっている。とはいえ、基本的には従業員同士が融通しあい仕事のフォローをしている。少なくともパートタイマーに関しては欠勤届けの提出を求めず、理由の詮索もしないという。「もう少し引き締めも必要かな」と話す古木社長だが、ひとつの家族、チームとして信頼した上でのその自由度の高さが、さまざまな事情を抱える社員たちにとって働きやすさと会社の魅力につながっている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

女性リーダーを核に環境整備 ＜第4回＞ 教育への投資で変わる

株式会社研美社

本社：大阪市都島区片町1-5-13 大手前センチュリービルB1F
営業所：東京都中央区八丁堀2-21-11 八丁堀鈴らん通りビル2F
創業：昭和61年
代表者：中田 逸郎



中田社長（右）と西岡取締役

研美社は、ポイントカード・メンバーズカード・会員証など、各種プラスチックカード類の印刷・作製を行っている。カード業界ではいち早く通販サイトを開設し、事業を拡大してきた。現在、大阪の本社に17名、東京営業所に中田逸郎社長を含め6名がおり、全体の7割が女性社員である。今年7月には、社内体制整備や採用、教育のリーダーとして活躍してきた西岡佐記さんが取締役に就任した。東京営業所を訪ね、中田社長と西岡取締役に、同社の元気な社風と社員がいきいきと働くためのポイントについて話を聞いた。

◆教育の大切さに目覚め外部コーチを招く

大阪府出身の西岡さんは短期アルバイトのDTPオペレータとして採用された。その頃の研美社はほぼ家族経営で、名刺やハガキなどのプリントショップを経営していた。産休に入る女性がいたため、年賀状で忙しい時期の応援として西岡さんが入社したのが13年前。一度は退社したものの、会社呼び戻され、社員として働くことになる。

インターネット通販を考え付いた中田社長は、2004年に印刷通販サイトを開設、2009年には東京・八丁堀に営業所を構える。社長のほかに、だれが本社から東京へ行くかとなった時、たまたま遠距離恋愛中の交際相手（現ご主人）が東京にいた西岡さんが迷わず手を挙げた。

DTP業務、問合せ対応、中田社長のアシスタントなど、なんでもこなした。気がつけば、営業も兼務していた。

中田社長は「事業の成長とともに社員が増える中、リーダーとしてまずは面接などで力を発揮してもらい、社内の環境整備や人材育成まで任せられるようになりました。とても頼りにしています。今後の働きにも期待して、この7月に役員に就任してもらいました」と話す。

事業の拡大が早かっただけに、環境整備は大変だった。それでも、「急ピッチでルールや制度を社労士さんとチームを組んで作り上げてくれました。それに、彼女が面接を担当してから辞めた社員はいません」と中田社長。言葉の裏には、社員が定着せずに苦労したにがい経験がある。特に、東京で初めて採用した2人の男性社員が2年足らずで去った時は強く思うところがあった。

「会社経営における一つの転換期でした。社内の環境整備や教育に改めて目覚め、教育コンサルティングやコーチングのプロに初めて指導を仰ぎました。社員教育におカネをかけるようになってから、次第に成果が生まれました」（中田社長）

西岡さんも当時を振り返り、「私たち自身が『仕事は自分で覚えるもんや』といった職人気質な考え方をしていた、教育体制も何もありませんでした。同じ失敗でみんなを路頭に迷わせ

たくないという思いがあります」と話す。

外部の指導を受けることで、客観的に自分たちのあり方が見えてきた。初対面の人が試しても協力してできるゲームが、社員同士でどうしてもうまくいかないこともあった。「ぎょっとしましたし、闘志も湧きました。それまでは相手の良いところに素直に目が行っていなかったのです。重荷を下して、本音で話し合えるようになってから会社が変わり出しました」と西岡さん。

当初の課題だった「チームワーク」を克服し、今は次の段階として、目標を達成するための経営管理に課題が移ってきた。中間管理職を育てることも今期の大事なテーマとなっている。

◆業界団体の研修・交流に社員も積極参加

研美社では、各人の通常の担当業務のほかに、チームで分担する仕事がある。チーム同士では、大阪と東京で日常的にスカイプを利用した打合せを行っている。また、顧客とネットを介したやり取りが中心となるため、大阪、東京の区別なく、基本的に誰でも顧客対応ができるシステムを組み、均一なサービス提供ができる教育を実践している。そうした協力体制が、ひいては社員の時短や有給休暇の取得につながる。

女性の場合、特に子育てをしながら仕事を続ける苦労がある。この点について西岡さんは、「当初から就業規則で明確になっていたわけではないのですが、産休・育休をしても復帰できることが普通だったので、今にして思うとそこは強みでした。二度の産休・育休を経験して復帰した女性社員が大阪に2人いて、1人は時短の正社員、1人はパートタイマーとして働いています。今、東京でも1人が産休に入っていて、すでに復帰してもらえる意思はもらっています」と話す。西岡さん自身は取締役となって、「会社が成長する中で、人を育て、また、仕事の成果がどこかで役立っていることに、社会とのつながりを感じます」と、仕事のやりがいを大きな心でとらえている。

現在は、就業規則や社内制度の整備がかなり



社内の委員会活動も活発だ（イベント委員会の掲示板）

進み、働き方や働く目的が明確になってきた。それに連れて、社員の意欲も高まっている。たとえば、同社が所属する東京都印刷工業組合や東京グラフィックサービス工業会が主催するセミナー、イベント、懇親会などに、中田社長は常日頃、社員を伴って参加する。会社の費用負担や勉強・交流の目的をきちんと伝えることで、社員は前向きになり、独自に交流を広げ、それが仕事にもつながっている。社外環境を学び、経営者や管理者と知り合うことは、視野を広げる貴重な機会となる。

研美社では、あらゆる機会を捉えて会社の理念を表現し、社員もそこに調和する。毎日の朝礼では行動指針を唱和。年4回行う社員との個別面談では、西岡さんが短期的な達成目標などを聞き、中田社長は各人が実現したい理想などについて話してもらい、アドバイスをを行う。

毎年決算月（5月）には全社で新年度発表会を開催し、中田社長が経営方針を示す。研修とセットで行い、2日目には、入社5年目までの若手社員が企画する懇親会が開かれる。今年5月の第18期新年度発表会では、社員同士の無記名投票で決定する「ベスト オブ ケンビシャ」の社員表彰も行った。11月には中間発表会がある。

2020年までに全社40人体制を目指す中田社長。「今の良い社内風土を残しながら、社員みんながこの会社で理想を実現できるようにしていきたい」と夢を描く。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

世代をつなぐ技術継承へ

<第5回> 高齢社員の働き方支援

株式会社渋谷文泉閣

本社：長野県長野市大字三輪荒屋1196-7
 創業：大正6年
 代表者：渋谷 鎮



左から渋谷社長、渋谷会長、山口相談役

渋谷文泉閣は、大正6年（1917年）の創業から今年で100周年を迎えた。全国トップクラスの製本専業社として知られる同社は、綿々と受け継いできた高い製本技術を土台に、取引先を全国に拡大している。強さの秘密は、10代から70代までバランスよく配置された豊富な人材と、技術継承の工夫、柔軟な勤務体制にある。

◆製本人としての心構えも継承する

大正6年に渋谷林蔵氏（現社長渋谷鎮氏の曾祖父）が活版印刷製本業として東京都文京区に創業した精文社が同社の前身である。昭和19年、太平洋戦争による打撃のため一時社業を中断せざるをえなかったが、昭和34年、渋谷正男氏により、長野市において製本業として第2の創業を果たし、社名を渋谷文泉閣とした。

昭和51年、3代目の渋谷一男氏（現会長）が社長に就任。現社長の鎮氏は平成8年に入社し、平成18年に34歳で4代目の社長に就いた。

積極的な設備投資により年々生産能力を高め、上製本・並製本の全工程の完全内製化を実現し、社内一貫体制を確立した。長野市内に本社がある組版・製版・印刷関連会社5社とのネットワーク「P-NET信州」（総社員数350名）も形成しており、制作から発送までのトータルサービスを提供している。

平成17年には、手で押さえなくても閉じない画期的な並製本技術「クータ・バインディング

グ」を開発し、日・韓・台で製造特許を取得。現在、この技術が戦略商品に育ち、楽譜や料理本、マニュアル、学習書、実用書、地図帳、ダイアリーなどに幅広く採用されている。

社員数は200名。うち専任営業は10名で、担当地域は全国に及ぶ。

渋谷一男会長（最高技術顧問）は、平成19年に厚生労働省の「卓越した技能者の表彰制度」により、製本業界では初めて「現代の名工」に選ばれた。平成23年には長野県より「信州ものづくりマイスター」に認定された。

技術を受け継ぐ人材を「財産」と考え、丁寧な育てる姿勢は、創業時から今に至るまで貫かれてきた。現在、30～40代の社員を中心に技術継承の教育に努めており、その中から新たな職人が育っている。工場の従業員の構成は、上は70代から下は10代まで、どの世代もバランスよく配置されている。世代のつながりは技術継承が機能している証でもあり、印刷会社や出版社から見れば、パートナーとして将来にわたって安心して仕事を任せられることになる。

同社では、専門の技術や知識だけでなく、造本に対する姿勢をも会社の大事な「財産」と考え、大切に受け継いできた。年輩者は技術的な指導と同時に、製本人としての心構えを後輩たちに教え、人間形成につなげている。若い人たちにとって、先輩がイキイキと働いている姿を見ることは自分の働くビジョンとなり、



将来への希望と安心感をもたらしている。

平成23年、会社の将来を担う人材を育成するために山口進相談役が加わった。山口氏は、東京の大日製本印刷の出身、82歳のベテランで、本造り人生の集大成に臨んでいる。山口氏が講師となって全従業員対象の社内研修も行っている。

同社では、会社が費用を負担して各種資格の取得を奨励しており、国家資格である製本技能士1級・2級の取得者は50名ほどいる。

◆登録パートナーの活用で残業負担を軽減

渋谷文泉閣は、厚生労働省の平成23年度「高齢年齢者雇用開発コンテスト」で厚生労働大臣表彰特別賞を受賞した。「ワークシェアリング等による働き方の工夫」部門において取組みが顕著であると認められた。高齢者の体力的な問題や就労上の希望に配慮した「パートナー制度」の導入によって残業負担の軽減を図り、ライフスタイルに合わせた働きやすい職場環境を実現している。

「人を大切にする」社風は、会社の大きな強みとなっている。定年は60歳としているが、継続雇用制度で1年ごとに再雇用契約し、本人が希望すれば70歳以上まで働くことができる。200名の社員のうち、60歳を超える人は20名以上いる。

定年を過ぎても「達者なうちは働いてもらいたい」という会社の方針の下、高齢者については個人面談を毎年実施し、個々の従業員に配慮しながら、電動リフトの導入や作業台の高さの標準化、重量物移動の省力化などの改善を行っている。

その一方で、繁忙期における同社の業務量は閑散期のおよそ3倍にもなり、「定年後についてはできるだけ時間外労働はしたくない」という希望に応えながら、短納期への対応を図るための労働力の確保が大きな課題となっていた。

地元のシルバー人材センターの活用も行っていたが、より機能しやすい独自の「パートナー制度」を平成22年に導入。登録パートナー（20

歳代から60歳代の29人）が、勤務シフト等の拘束を受けずに、仕事のある時にはいつでも来て働くことができるようにした。高齢者が時間外勤務でこなしていた箱入れやビニールカバー掛けなどの煩雑な手作業を主に担っている。パートナーにとっても、生活を最優先しながら空き時間に仕事ができるため、無理なく継続して働ける環境となっている。

渋谷社長は「高齢の従業員はむしろ貴重な戦力。製本業は高齢者でも力を活かせる仕事であり、工夫次第で会社を強くできます。当社は年齢や性別に関係なく、全社員が安心して働ける環境にあります。これは長年培ってきた企業風土でもあり、さらに働きやすい職場づくりを目指していきたい」と抱負を語っている。

また、「中途採用者は辞めやすい傾向にありますが、再び入社を希望してくる人も多い。他社で働いてみて初めて、当社の恵まれた環境が分かるようです」とも話す。

◆中国人研修生の受け入れも継続

同社は10年ほど前から長野県の協同組合中央経友会を通じて中国人研修生の受け入れも行っており、現在20名の中国人が働いている。コスト面では、労働賃金だけで見ると安価に働いてもらえるが、管理費、家賃（アパート6棟を会社が提供）などを考慮すると、新卒の学生採用と変わらないという。ただ、中国人研修生は3年間という期限付きで来日しているので、少しでも多く働いて稼ぎたいという強い勤労意欲がある。そのため、繁忙期の日曜、祭日の出勤も厭わない。折機のオペレーションを中心に仕事の質も高く、いつでも確実に期待できる貴重な労働力となっている。

職場でのコミュニケーションについては、受け入れの初期の頃に来日し、そのまま渋谷文泉閣に入社して日本に定着した女性があり、彼女が「日本のお母さん」の役割を果たしているため、円滑に行われている。慣れない日本での生活において、研修生の精神面の安定にも寄与している。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

「ヒューマン・ステージ」を掲げ
＜第6回＞ 個々に真剣に向き合う

佐川印刷株式会社

本社：愛媛県松山市問屋町6-21
東京・大洲・宇和島・東予の各営業所、
松山工場（松山市）、吉田工場（宇和島市）
創業：昭和22年
代表者：佐川正純



佐川社長と加納リーダー

今年で創業70周年を迎え、印刷・広告・Webなど各種メディアを通じた情報発信で地元松山・愛媛の活性化に貢献する佐川印刷は、長年にわたる女性活躍の風土を基盤として、理想のダイバーシティ経営に果敢に挑戦している。多方面に及ぶその取組みは、印刷業界のロールモデルとも言えるものだ。今年3月には平成28年度の経済産業省「新ダイバーシティ経営企業100選」と中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」を同時受賞した。常に進化を続ける同社の取組みや基本となる考え方について、佐川正純社長とポジティブ・アクション推進リーダーの加納飛鳥さんに話を聞いた。

◆「ポジティブ・アクション」を知り目覚める

2000年に就任した佐川社長は、当時から自社の均等雇用や女性活躍については取り組んできたつもりだった。その認識が改まるのは、県の愛媛労働局均等雇用室からポジティブ・アクションの推進を勧められたことがきっかけだった。佐川社長は「各部署に必ず女性がいるか、会議にも必ず女性が参加しているか、管理職に女性がいないか、採用時に女性の面接官を配置しているか、など細かな点を検証していくと、出ていないことがいっぱいありショックを受けました。均等雇用室の方には『女性というのは会社社会で弱い存在なので、少し後押しをしてあげてやっと均等になる』と教えられ、合点がいました。それまでの私は、公平に扱うこと、就業規則どおりに運用することが機会均等につ

ながると思っていたのです。この時の気付きが自分の中に大きな変化を生みました」と当時を述懐する。女性を登用するも、結婚や出産などライフステージの変化で退職する人も多かった。その後の多くの試行錯誤を経て現在は、ルールに縛られず、社員一人ひとりの事情に真剣に向き合う経営を心がけている。

佐川印刷は、2004年からポジティブ・アクションへの取組みを始めた。以降、毎年度の経営方針の中で、女性社員の活躍の場を広げ、管理職への登用、職場環境の整備、教育機会の充実、制度の充実、性差を感じさせない設備の導入、IoTを活用した業務管理と生産性向上など、さまざまな施策を展開してきた。2007年には「職場風土改革宣言」を行い、働き方について各人が抱える課題を社員たちが自ら話し合い、解決する方向付けを明確にした。その結果、女性社員の平均勤続年数は2004年度の5.6年から2015年度には10.5年に延びた。2002年には不在だった女性の管理職も現在は5名。管理職候補となる主幹・主任クラスも6名いる。

経営管理部次長の加納飛鳥さんは、2013年からポジティブ・アクション推進リーダーを務める。社内では、女性管理職および管理者候補から成る「SAKAWAなでしこ連」で異業種交流会などを企画するほか、愛媛県や松山市の協議会にもメンバーとして参加し、他企業の女性管理職とワーキンググループを通じて情報共有や意見交換を活発に行っている。会社では、加

納さん自身が結婚、出産、育児休暇、職場復帰、さらに第2子の時も産休、育休、そして管理職への就任と、入社してからの10年間に多くの経験をしてきた。

「当社の経営理念は『ヒューマン・ステージ』です。社員同士の関わりの基礎ともなる大事な理念で、私たちはこの思いなしには活動を進めていくことはできません」と加納さんは話す。ベテランも新人も、正社員もパートタイマーも、区別なく互いに敬意を持ち尊重しあう風土が佐川印刷のダイバーシティ経営の土台としてある。女性活躍、職場と家庭の両立支援の推進にあたっては、業界特有の長時間労働や、結婚・出産などライフステージの変化による課題を解決するために、社長はじめ管理職、職場の仲間など周囲の人と一緒に、さまざまな視点から考え抜くことを実践する。

◆男性、パートの育児休暇取得も進行中

もちろん、多くの新しい制度の導入がダイバーシティ経営の実現を促している。テレワークには1993年から取り組み、培ったノウハウにより2003年には在宅勤務制度に発展した。会社費用でタブレット端末の支給やパソコンの設置を行い、社員は在宅ながら空いた時間に仕事ができる。就業時間の繰上げ・繰下げ制度では、通常8時15分の始業時間を遅らせる、あるいは早めるなどの調整が図れる。

社内情報のデータ化を進める中で、就業管理もクラウドで行い、管理職が部下の勤務状態をいつでも把握できるようになった。社員の心身の健康や安全の管理にも活用している。また、松山第2工場はほぼ女性のパート社員で構成されているが、それが可能になったのも、データ活用による作業内容の標準化・自動化や工程間連携の円滑化が大きい。「成果の見える化によって、成果が上がればパートさんも褒賞するようになり、彼女たちのやる気の向上につながりました」と佐川社長は話す。

加納さんは、ポジティブ・アクション推進の成果について次のように話す。「育児休暇の取得率は100%です。2015年には初めて男性社員（管理職）が育児休暇を2週間取りました。昨年はパート社員で初めて育児休暇の取得が誕



社員たちが武者姿でリレーマラソンに参加。甲冑も自社で制作した。

生しました。彼女は1年で職場に復帰しています。現在はパートの女性（元正社員）がこの8月に出産し産休中です」。2015年には厚生労働省のくるみんマーク認定、2016年には愛媛県のえひめ子育て応援ゴールド企業の認証も取得した。

また、互いをよく知り合うことができる「クロスランチ・ミーティング」、社員や部署間、工場間同士の交流を深める毎月の「カレーの会」、新人や内定者、インターンシップの学生に対する先輩体験を目的とした「ブラザー・シスター制度」、部署や役職を超えてのリレーマラソン大会への参加など、独自の工夫による血の通った多くの取組みについて、加納さんは楽しいエピソードを交えて紹介してくれた。

多様な働き方についても承認している。中には、正社員、パート、短時間勤務、在宅勤務、サテライトオフィスの全部を経験している社員もいる。結婚を機に県外へ転居した女性社員がその人で、現在は県外に居ながらDTP業務に従事している。クラウド就業管理、テレビ会議システムなどの活用で支障はまったくない。出勤時間を1時間早めて退社時間を繰り上げ、学童保育のお迎えの役割を担っている子育て中の男性社員もいる。仕事と子育ての両立実現のため、管理職から一般社員にあえて異動する例もある。

「ユア・コミュニケーション。パートナー」をスローガンに掲げる佐川印刷。お客様の悩みを引き出し解決することをキーワードに事業を展開する同社は、社員に対しても個別の事情に寄り添うヒューマン経営を第一に心がけ、社員が真に能力を発揮し、幸せになるための職場の実現をこれからも目指していく。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

社員の笑顔が会社の元気

<第7回> 家族も含め満足度向上へ

株式会社金羊社

本 社：東京都大田区鵜の木2-8-4
 工 場：御殿場工場（静岡県）、宇都宮工場（栃木県）、
 大口工場（愛知県）
 創 業：大正15年
 代 表 者：浅野晋作



浅野社長

金羊社は、2016年に創業90周年を迎えた。音楽・映像関連パッケージ分野においてトップシェアを誇り、近年は、軟包装や建築材の印刷・加工、イベント支援、グッズ販売にも事業領域を広げている。社員は約290名。

浅野晋作社長は、2016年6月に金羊社の4代目社長に就任した。全社員の前で初めて挨拶した時、経営者として成し遂げたいミッションの一つとして、「全社員一人ひとりが、明日もまた会社に行きたいと思える会社」を挙げた。今期から取り組んでいる3ヵ年の中期経営計画でもそれを謳っている。

浅野社長は学校を卒業後、ホテル業界で働いた経験をもつ。サービス業で学んだおもてなしの心は、会社経営においても、社員満足や顧客満足を考える上で大いに役立っている。

また、2012年4月から2年間、経済産業省商務情報政策局サービス政策課に出向していた時期があった。顧客はもちろん、社員、地域社会から愛される経営を実現している企業の表彰制度として「おもてなし経営企業選」の立上げに関わった。この頃、浅野社長は、人口が減少していく中で日本が目指すべきはGDPの成長ではなく、国民の幸福感の向上だと考えた。そして、社員の総幸福量（社員満足度）が高い会社を増やしていけば、結果的にこの国は幸せな国に近づいていくと気付き、経営者として自分の為すべきミッションが見えた。

◆あらゆる方法で社員とのコミュニケーションを図る

金羊社は、全社員が笑顔で働く職場づくりを目指して、さまざまな仕組みを取り入れている。

毎年4月に行う行動指針発表会では、新年度の会社の行動指針を発表し、全社員がそれを共有する。社内報『VOICE』の発行を通して社員同士のコミュニケーションの活性化を支援するほか、各事業場にデジタルサイネージを設置し、同じ情報が流れるようにしている。本社と各工場間は、テレビ会議システムを利用した会議ができる。社員が互いに感謝し尊敬することを、カードに書いて相手に渡す「サンクスカード」という仕組みも運用するなど、社内コミュニケーションの工夫は多彩だ。本社4階の食堂には、サンクスカードを貼ったボードが置かれている。

社長と社員の間では、定期的に希望者を募って少人数での会食を続けている。また、社員の家族が本社や工場を訪問する家族会社参観日の開催、同好の仲間が集うスポーツ活動やボウリング大会、工場での納涼祭など、コミュニケーションの方向も全方位だ。

浅野社長は、「企業経営は人づくり」であり、社員一人ひとりの充実感が仕事のやる気を引き出し、ひいては会社の業績向上につながると考えている。

同社では、一度退職した者を再度受け入れ

るケースも少なくない。浅野社長は「他社に行って初めて、いかに自分が恵まれた職場にいたか気付き、また戻りたいと希望する社員は多い。そうした人たちは当社の価値を客観的に理解しているため、率先して働き、リーダーとなってくれる」と認めている。

◆パパ育休の推進で「くるみんマーク」認定も取得

1986年に男女雇用機会均等法が施行されて以降、当時の浅野健社長（現会長）の指揮の下、性別を問わない人材登用が始まった。営業担当にも女性を採用したところ、前例がないため初めのうち顧客の反応は鈍かったが、半年後には一転して高い評価をもらうようになった。購買のカギを握る女性の感性や意見が顧客の商品開発に活かされ、業績が向上する例も出てきた。

しかし、女性であることを理由に優先して登用することはしなかった。一方、女性社員自身にもリーダーになることに戸惑いがあり、まずはリーダーを育成する必要があった。そのための仕組みづくりとして設けたのが、5S委員会、おもてなし委員会、メッセージ委員会などの委員会活動である。委員会のアドバイザーは部長が務め、運営は課長以下で行う。この活動は、実際の業務に直接影響を与えるものではないが、議事進行やマネジメントが社員の自信にもつながった。

リーダーの育成にあたっては、社員の目標となるような、仕事もプライベートも充実した管理職の存在が大事になる。現在、常務取締役を務める立山恵子さんはじめ、上司が率先して社内風土改革に参画することにより、金羊社では産休・育休を取得する社員を会社全体で支える風土が形成されていった。初めは他の社員から不満の声も出たが、業務を補うための行動が、結果として業務の効率化や改善につながることで理解され、社内の意識が変わっていった。

現在、同社の女性社員比率は約3割である。近年は特に、応募、採用ともに女性が多い。女性の活躍を積極的に推進している企業であ



家族会社参観日で御殿場工場を訪れた社員の家族たち

ることが知られてきたこともあるが、2017年度新卒採用のある女性社員は、同社が毎年5月に本社で開催しているワークショップ等も交えた印刷メディアの祭典「いろはフェスタ」に参加して会社と仕事内容に興味を持ち、入社を希望してきた。同社は、女性が活躍できる制度が整っている証である厚生労働省の「えるぼし認定」で最上位の3つ星認定を取得している。

同社では子育てサポート企業として、2014年からパパ育休制度も推進している。なかなか育休が取りづらい男性社員に対して管理部門がバックアップし、育休を取得した場合に他のメンバーが仕事をサポートする体制づくりを行ってきた。その結果、パパ育休の取得が増え、「くるみんマーク」の認定も取得した。

社内報『VOICE』には、パパ育休を取得した男性社員の感想が、お子さんの社員と一緒に紹介されている。

金羊社では現在、中期経営計画の中で、時代の変化に合わせた新しい人事評価制度の確立を目指している。永い伝統や慣習に囚われることなく、社員がいいきと活躍できる職場、社員の家族も幸せになるような働き方をこれからも模索し続けていく。



シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

社員の自発的な活動により ＜第8回＞ 全社一体の風土づくりへ 株式会社エスケイワード

本 社：愛知県名古屋市東区泉1-21-27
泉ファーストスクエア9階
工 場：東京都千代田区霞が関3-7-1 霞が関東急ビル303
創 業：昭和38年
代 表 者：加藤啓介



左から坂井さん、加藤社長、福田さん

エスケイワードは、マルチリンガルサービス、Webソリューション、クロスメディアサービス、コンサルティングの4つを柱に事業を展開している。欧文写真植字業から出発して半世紀以上。現在では世界40 ヶ国以上の言語に対応した翻訳力を強みとし、官公庁、民間企業、大学など情報の発信側と受信側の双方を最適な多言語コミュニケーションで結ぶ特化型企業として成長している。コミュニケーションの大切さを日常的に意識する同社は、社員同士の交流や柔軟な働き方についてもさまざまな試みを行っており、若手社員を中心とした活動が次第に実を結んできた。

◆有志で「ダイバーシティ推進委員会」を発足

エスケイワードは、46名の従業員のうち、女性の割合が6割以上を占める。また、4名の外国人スタッフが正社員として働いている。もともと、多様な社員構成で仕事をしていこうという思いが会社があり、多様な働き方を意識する環境があった。社員はそれぞれのライフスタイルに合わせた形で契約し、就業規則も正社員、パート社員、契約社員に合わせて対応している。

2017年4月、新しい社内プロジェクトとしてダイバーシティ推進委員会を立ち上げた。当初は、現在産休に入っている女性が委員長を務めていたが、代わって委員長代理となったのが入社2年目の福田萌さん。マルチリンガルサービス事業部で翻訳コーディネーターとして活躍している。委員は社長室総

務・人事チーフの坂井由紀さんやアメリカ国籍の男性社員など7名。この活動は、産休取得中の委員長が、自分が子育てをし、その後、仕事にも復帰するということを想定しながら、社員が人生全体のステップの中で働き方を考えるために何かできないかとの問題意識から有志を募って始めたものである。

坂井さんによると、会社の歴史は長いものの、産休・育休を経て復帰し仕事を続けている例そのものが少ないという。現在、育児休業中の女性は2人いる。過去に、台湾人のスタッフが育休後に復帰の予定だったが、家庭の事情で遠方に住むことになったケースがある。しかし、彼女には在宅スタッフとして現在も働いてもらっている。

また、福田さんは「女性が多いことはプロジェクトのきっかけの一つですが、活動は全社員が対象です。さらに言えば、働く側のためだけではなく、会社の経営や成長につながっていくことを大事に考えて活動しています」と話す。

委員会では、ミーティングを2週間に1回行っている。最初の4 ヶ月ほどはプロジェクトの目的と、それを達成した時の理想像についてじっくり擦り合わせた。目的・理想像を掲げた後は、全社員と共有を図りつつ、ダイバーシティについて考える機会を設けてきた。昨年の8月から取り組んだ「風土づくり」の活動では、アンケートやワークショップなどを実施してきている。

具体的な制度についても検討し、すぐに着手できるものは実行に移した。その一つが、

「エスケイポスト」と命名した宅配受取代行サービス。自宅に居ないことが多く、宅配便の受取りに不自由する社員のために、荷物を会社宛てに送ってもらい、本人がいなくても誰かが代わりに受け取る。チャットワークを使って全社で情報を共有し、確かな受け渡しができている。運用はスムーズで、利用頻度も上がっている。もう一つの試みが「カジュアルフライデー」。普段はスーツ姿が多い男性社員の中に、自由な服装で出社できる日を望む声があったことから、風土づくりの一環として昨年11月から1ヵ月の試行期間を決めて実施した。思いのほか好評で、お客からも「面白いことをやっているね」という感想が聞かれたという。「社員の意識を盛り上げるために、委員会のメンバーがポスターを作って、楽しみながら実施しました」と福田さん。坂井さんも「今まで気づかなかった社員の方の個性を発見できました」と効果を感じた。

一連の取組みについて加藤社長は「経営陣が決めるのではなく、社員から上がってきた意見を実現することが大事です。活動の意義を、社員が社員へきちんと伝えながら、みんなを巻き込んでやっていくことを重視しています。そこは委員会のメンバーが上手くやってくれています」と話す。

◆全社員が“なりきり”で他者の立場を理解

ダイバーシティについて考える社員全員での共同作業として、昨年9月の土曜出勤日の午後を利用して「なりきりワークショップ」を実施した。福田さんは「キャラクターになりきったら案外自分の意見が言いやすいのではないかと。また、他の人の立場になって考えてみるのはダイバーシティでは大事なことで、思い企画しました」と話す。新卒入社2年目の2人の社員が中心となって進めた準備は大変だったが、若手が頑張っている姿を見て、周りも触発され、協力する空気が生まれた。

事前に、「成果を保ちつつ週休3日を実現するには?」「一体感をなくさないフレックスタイムとは?」「テレワークを推進するには?」など4つのテーマを挙げておき、各自が関心のあるテーマを選んで参加し討論した。6つのグループを作り、模造紙にポストイットで意見を貼りながらまとめ、最後にグループ発表を行った。“なりきる”役割はそ

の場の抽選で決めた。3年目の女子社員が50代部長、契約社員が社長を演じるなど、意外性もあって大いに盛り上がった。



「なりきりワークショップ」のもよう

坂井さんは「働くことについてみなさん真面目に考えていることがわかりました。委員会としても、これを今後活かしていかなければいけないと刺激されました」と話す。働き方を考える上で、きちんとした「評価制度」を設けることの大切さに触れたグループも多かったという。福田さんは「社員一人ひとりが自分自身で考えて、それを共有するという当初の2つの目的が達成されたことがよかった。ワークショップは今後も継続的にやっていきたい。社内ではダイバーシティについての新鮮な情報や意見などが頻繁にやり取りされるようになってきました」と手応えを感じている。

エスケイワードでは、すでに2014年度の事業計画で「幸せな会社」をテーマに働き方改革を謳い、委員会も作っていた。部署間横断で話し合いを進め、仕事の効率化や時短勤務などを進めた。外部講師を招いての継続的なコミュニケーション研修、だれでも1年に1回、1週間取得できるパワーアップ休暇制度なども実施している。そうした土壌の上に、ダイバーシティ推進委員会をはじめ、会社の付加価値向上に取り組む複数の委員会の取組みにより、社員の自発的な風土改革の活動に変わってきている。同社のクレドブックには、「多様性に柔軟でずっと働きたいと思える会社」というキーワードがあるが、これも社員たちが自ら考えた大切な言葉だ。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

生産性の向上をベースに会社と
<第9回> 個人の目標を明確化

木野瀬印刷株式会社

本 社：愛知県春日井市西本町3-235
 東京営業所：東京都千代田区神田佐久間町4-16 パルク2
 創 業：昭和21年
 代 表 者：木野瀬吉孝



木野瀬社長（左）と山崎課長

「利他共栄」を社是とする木野瀬印刷の2018年のスローガンは「後工程はお客様」。次の工程をお客様と思って仕事をリレーする姿勢は、協力会社に仕事ををお願いする時も同じだ。そうした同社が、社員のワークライフバランスや社員間のコミュニケーションを強く意識するのは当然であり、風土として定着している。2016年4月から取り組んできた「行動計画」は、2019年3月のひとまずのゴールに向けて具体的な詰めに入っている。

◆40代の女性“新人”営業が誕生

初めに、象徴的なひとつの出来事を紹介しておこう。今年1月、40代の女性の“新人”営業が誕生した。彼女は長くパートタイマーとして営業事務を担当してきたが、本人の希望で営業に移った。印刷業界のみならず珍しいケースに違いないが、周りも「いいんじゃない」、「おもしろいね」と後押しした。本人も、全員の営業に同行し客先を回るなど張り切っている。これが木野瀬印刷の社風をよく表している。

「当社は自分から申告して挑戦できるようにしています。失敗を恐れていたら何もできません。私は『やったらいいじゃない』と言うだけです」と木野瀬社長。同社には、前述の女性営業も含め40代でフルタイムの正社員に切り替わった元パートタイマーの女性が3人いる。子供が小さいうちはパートで働いていても、大学生にもなれば時間に余裕ができる。経験も豊富で、もっと働きたいと思う意欲が出てくる。社員のライフステー

ジの変化に合わせて、会社は本来柔軟に対応すべきものなのだ。

同社は、約80名の社員の半数を女性が占める。女性の営業も多く、月刊の地域情報誌『はるる』『ぶるるむ』の担当営業は6人のうち5人が女性だ。社内には、出産を経て営業職から営業事務として復帰したり、正社員から短時間勤務シフトに変更するなど、いろいろなケースがある。「周りに引け目を感じることなく休める」「この会社でなければ働いていなかった」という社員の声は、安心して働ける職場ならではのものだ。

柔かい社風に加え、ワークライフバランス、雇用環境の整備などを目的に意識的な取組みも推進している。2年前に策定した3年間の「行動計画」では、自社の課題を「長時間労働が前提となっていることから、女性の就業継続が困難で女性管理職が少ない」とし、「各部署における残業時間を月平均40時間内とする」、「非正社員を含め育児休業取得率を25%以上とする（過去3年対比）」といった定量的な目標を掲げた。

木野瀬社長は、女性社員のモチベーションをさらに引き上げ、能力を発揮してもらいたいと考えていたが、どうしても残業の多さ、評価基準の不明確さなどに行き着いてしまった。最初にそこへメスを入れ、会社を変えるために行動計画に取り組んだ。現状把握から始め、取組み内容の検討と推進、（パートも含め全社員が参加する年1回の）経営計画会議で取組み状況の公表・評価、各部署へのフィードバック、検証と再試行という具合に

進めていった。併せて、社内業務の見える化にも取り組んだ。

計画の推進役は、総務経理課の山崎香課長が担当した。大卒で入社し、自身も出産と職場復帰を2回経験して管理職となった。2人目のお子さんが小学校に上がる時に、「おかえりなさい」を一度も言っていないことから、長めの有給休暇を願い出たが、木野瀬社長のアドバイスで、午前の勤務を終えて帰宅し、あとは自宅で仕事をする形をしばらく取った経験を持つ。それだけに、後輩の女性社員の働き方に関する悩みなどはよく理解でき、相談に乗ることもある。

山崎課長は「やはり家庭のことがありますので、早く帰りたいという気持ちはあります。できるだけムダを省くように工夫していたら、業務のスマートな進め方ができるようになりました。それを各部門、そして会社全体できちんと理解してもらえるようにしたい」と話す。

木野瀬社長は「ずっとトライアルの連続です。両立を支援する中で、どうしても他の部署とのあつれきなども出てきます。良いバランスを保つには、互いに責任をもって仕事ができる範囲を明確にして、はっきり話すことが大事です。時には嫌われ役にもなりながら彼女が頑張ってくれたので、やっと社内に取り組みが根付いてきました。全社で行動目標が共有できています」と評価している。

◆本気のコミュニケーションで働き方改革

行動計画は2018年4月から3年目に入る。これまでの取組みで、残業時間は確実に減ってきている。休日の取得も社員間で時間調整をしてシフトを組み、業務に支障はない。女性管理職の数は、山崎さんに次ぐ課長の登用にまでは至っていないが、係長が増えた。また、社員が家族の理解をもっと得られるように、祭日の出勤日を利用した会社の「家族参観日」も設けた。奥さんが里帰り出産をした印刷オペレータが、3週間にわたって子どもの保育園の送り迎えをしながら働くといった例も出てきた。今後は、外部の専門家も加えて、評価基準の見直しと新たな運用、これまでに分かっていたいろいろな働き方に合わせた就業規則の変更などを進めていく。

行動計画がひとつの区切りを迎える来年度以降



合わせて17万部以上を配布する地域情報誌の営業はほとんどが女性社員だ

をどうするか。木野瀬社長は次のように考えている。

「女性だけにフォーカスするのではなく、本当に働きやすい職場とはどのようなものか。テーマはそちらにシフトしていくと思います。要は、われわれがやらなくてはいけないのは『生産性の向上』です。仕事の効率が上がる、残業が減る、不採算部門が解消される…。その循環がなければ、働き方改革はできません。印刷業は、生産性の向上が大きく立ち遅れているからこそメスを入れやすいのです。付加価値を高めるために仕事の内製化という話も当然出てきます。内製化を進めながら残業をさらに減らすにはどうするか。設備投資なのか人材投入なのか。マクロ的な観点から各部署がいろいろな方法を考えています」

生産性向上のためには、業務の見える化や評価制度の見直しが必要になる。木野瀬印刷では、会社としての共通目標の下に、各部門、各課の目標、さらに社員一人ひとりの目標を明確に設定し、会社も個人もステップアップできる仕組みとしている。社員は年度当初に上司と面談し、上司が評価して、給与の最終決定まで行う。

「目標を達成できない場合は上司の責任ですから、そこに本気のコミュニケーションが生まれま。部下の給与が下がるとなったら、必死になって改善策と一緒に考えます。それが指導力につながり、本物の管理職が誕生します」と木野瀬社長。

さらに今、個人の目標の中に「学び」への意識が明らかに増えてきたと言い、改革のスピードはさらに早まっていきそうだ。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

気がつけば女性比率7割

<第10回> 理解ある職場で全力投球

株式会社第一印刷

本社：静岡県浜松市東区大瀬町529

創業：昭和44年

代表者：田中一兆



田中社長

荷札専門の印刷通販サイト「荷札屋本舗」の運営や各種商業・事務用印刷を行う浜松市の第一印刷は、社員23名のうち7割以上を女性が占めている。営業や生産の第一線で女性がいきいきと活躍する同社は、業績を年々伸ばしており、なでしこ力が会社の確かな戦力となっている。活躍を支えているのは、田中社長の熱い思いと家族を含めて大切にする社風、そして、「キッズルーム」の設置による仕事と生活の両立支援など、安心して働ける具体的な仕組みの数々だ。

◆向上心と情熱が採用の一番の基準

第一印刷の取組みは、地元行政からも高い評価を受けている。平成28年度は、静岡県「男女共同参画社会づくり活動」知事褒賞、浜松市「ワーク・ライフ・バランス等推進事業所」認証表彰を受賞。平成29年12月には厚生労働省静岡労働局が発行した「魅力ある職場づくりに向けての好事例集」に採録。平成30年に入り、2月14日に静岡県「ふじのくに健康づくり推進ホワイト事業所」認定、3月5日に経産省・厚労省「健康経営優良法人2018」認定を受けた。メディアにも度々取り上げられ、TVニュースに登場した社員の数は多い。

だが、初めから女性活躍を意識したわけではない。「その時々で必要な人材を求め、採用をしてきた結果、気がついたら『良い人材に女性が多かった』というだけです」と田中社長。採用にあたっては、性別ではなく、企業人としての「ひととな

り」や「向上心と情熱」を一番大切な基準にしてきた。職務経験を問わない募集も続けている。

意欲ある社員が能力を存分に発揮できるようにするため、特に、結婚や出産、育児、介護など家庭生活の事情で制約を受けやすい女性にとって働きやすい環境を整えることは、田中社長にとってはごく自然なことだった。

原点は社長の生い立ちにある。「私の両親も家で印刷工場をやっていました。幼い頃から、父親が活版印刷機を動かし、母親が夜遅くまで営業回りで一生懸命に働く姿を見て育ったので、女性が働くことは当たり前で、仕事を頑張る姿はどうしても応援したくなります」

これまで、採用面接さえ満足にしてもらえなかったシングルマザーの女性が入社し、立派に子育てと両立させた例などもある。働き口を見つけるのに苦労した人ほど、入社してから一所懸命に働き、仕事を覚えるのも早い。

工場のオペレータもほとんどが女性だ。印刷機や加工機1台ごとに1人のオペレータが専任で付き、製品の品質や仕上がり具合はもちろんのこと、機械の日常のメンテナンスまで、各人が責任と誇りを持って担当している。印刷機を小型化するなど、女性でも扱いやすい工夫も行った。

ベテランの嶋津かよ子工場長は、もともと配送担当のパートとして入社した。会社で初めてオフセット印刷機の導入を決めた時に、印刷オペレータがいなかった。田中社長から相談を受けた嶋津

さんは、正社員を希望していたこともあり、印刷の経験はまったくないながらも「私がやってみます」と返事をし、一から訓練に励んだ。今では印刷機をバラして組み立てられるまでになり、会社の柱に成長した。女性社員たちの精神的な支えにもなっている頼もしい存在だ。

また、営業課長をはじめ、営業担当者も7名のうち4名を女性が占める。ちょっとしたお客のニュアンスを汲み取って動けるなど、取引先からの評価も高い。同社では女性ならではのきめ細やかさや心配り、感性の豊かさ、責任感の強さ、粘り強さが製品の品質や顧客満足度の向上につながるなど、大きな強みとなっている。

◆家族の支えがあってこそ良い仕事ができる

働きやすい職場づくりに向けた第一印刷の近年の取組みの一部を紹介する。

現在展開している「皆で早く帰ろうプロジェクト」と名付けた業務改善プロジェクトでは、全社で業務内容の改善策を検討し、実施することで業務効率化を図り、その成果を所定外労働時間の削減につなげる取組みを推進している。

ライフステージの変化への対応では、田中社長が自ら定期的に社員と個別面談を行い、業務状況から家庭環境まで細かい内容を把握しながら、社員の希望や提案などを受け止め、雇用形態や勤務条件に柔軟に対応している。たとえば、フルタイムの正社員から、休日の変更を含む短時間労働のパート社員への転換などを実施している。

平成27年12月には事業所内に「キッズルーム」を設置した。繁忙期における子供の保育時間終了後や保育園休園日でも、安心して子供を連れて勤務することができる。日頃から子連れ出勤を奨励しており、社内に多い子育て中の社員の満足度の向上につながっている。

休暇を取得しやすい職場環境の整備については、業務の進捗度を全社員が確認できるように、進捗度グラフを掲示するなどの「見える化」や、各人のスキルの多能工化を図り、休暇を取得する社員の担当業務を他の社員がフォローしやすい体制としている。自分の担当業務以外を経験することは、工程間の連携について気付きを得ることにつなが



キッズルームで遊ぶ出勤した社員の子供たち

る。結果的に同社でも、各人の業務内容の改善や業務全体の効率化などの効果が見られた。

そのほか、一斉有給休暇日の設定、性別に影響されない評価制度など、取組みは多岐にわたる。

同社にとって、仕組み以上に大事なものは、長年にわたり培ってきた企業風土だ。社員だけでなく、家族も含めて大切にする風土が根付いており、新年会や慰労会、社員旅行などにも家族を無料招待し、参加を奨励している。これまで、休日出勤する社員の子どもたちの世話を田中社長がすることもあった。また、同社が新工場を建てた時に、ある社員が完成を待ちきれず、家族を連れて何度も建築現場を見に来たというエピソードもある。

「家族の支えがあっての仕事。その家族を大事にすることは基本です。社員やその子どもたちが“第一印刷が大好き”と思える会社になりたい。私だけでなく、みんなが同じ気持ちで働いてくれていると思います」と田中社長は話す。

社員は全員、本社がある浜松市での地元採用。また、データ制作から印刷、加工、出荷まですべてワンフロアで、お互いの顔を見ながら仕事ができるため、心の距離は近く、チームワークは固い。段取りの組み替えなど、最後まで調整が利く強みもある。子どもを病院につれていくなど、急な事情で休みが必要になった場合でも安心して休めるフォロー体制ができている。それぞれが置かれた環境を互いに理解し助け合う社風、家族の理解も得て伸び伸び働ける社風が、社員の日々の成長を促している。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

社会課題との関わりが ＜第11回＞ 会社と社員を元気に 株式会社大川印刷

本社・工場：横浜市戸塚区上矢部町2053
 営業所：横浜市西区高島2-14-12 ヨコハマジャスト2号館3F
 創業：明治14年
 代表者：大川哲郎



大川社長

今年で創業137年を迎えた大川印刷は、伝統的に製菓・食品など、きわめて高い信用が求められる業界を主な取引先としてきた。社会とのつながりを通して事業を見つめるDNAが、今も強く生き続けている理由のひとつかもしれない。

2005年に6代目の社長に就任した大川哲郎社長は、本業を通じて地域社会の課題解決に貢献する企業理念として「ソーシャル・プリンティング・カンパニー」を宣言。会社をあげてCSR活動に積極的に取り組んでいる。2020ビジョン「私たちは“幸せ”を創造するまごころ企業を目指します」を掲げ、さらに活動の幅を広げる同社の元気の源は、従業員満足の追求と人材育成にある。

◆20代から70代まで多様な社員が相互に刺激

大川印刷の従業員は39名。女性の比率は決して高くはないが、優秀な人材の採用と定着に向けてさまざまな試みを行っている。大川社長は「女性の管理職が育ってきています。そのうちの一人は、いわゆる越境リーダーのような存在で、神奈川県内で開催される植樹祭の実行委員会の取りまとめなども任されています」と話す。

さらに、熱意ある入社3年目の2人の女性社員が活躍しているのもうれしいことだ。一人は印刷オペレータを希望して入社し、現在は営業補助の仕事をしながら、活版印刷も行う。会社が購入した活版印刷機の操作を社内の60代の職人に習いながら、休日にも自主的に勉強しているという。地元のNPO法人の催しで子供たちに印刷の指導

を行うほか、いろいろな活版印刷のイベントに参加する。

もう一人は、DTPオペレータとして入社し、現在、企画デザイン課に配属。クリスマスのイベントでは障害者施設を慰問し、デザイン名刺を一緒に作りながら、作品を届けるなどした。

これらの活動は、社員が自分たちで企画を考えている。会社のフィールドの外に出ることで、社会に目を向け、得がたい経験や人脈を培える。人間的な成長はもちろん、日常の仕事にフィードバックされる面も大きい。

パートタイマーは現在9名働いているが、2012年から勤務してきた女性が、2018年に同社で初めてパートから正社員に昇格し、品質保証部で活躍している。毎月、品質やサービスで大きな貢献をした人を全社員の投票により月間MVPとして表彰している中で、彼女はその常連だった。受賞者はみんなの前で褒め称えられる。自然に、全員が認めて正社員に迎え入れる形となった。

20代から70代までの社員が働いていることも、相互理解につながっている。「社長の小言よりも、永年勤続者の一言の方がよほど効くようです」と大川社長は笑うが、毎日行っているレビューミーティング（※社員一人ひとりが短い話を披露）の様子から、なるほど、と思わされる。現場一筋に歩み、継続雇用契約により75歳の今も印刷のサポートをしている大ベテランから、「私の頃に比べれば、（労働環境は）ずいぶん良くなっています」、「今日も働かせていただけることを富士山に

感謝してから来ました」と聞けば、これはかなり効くはずだ。

また、元管理職で、定年で一線を外れた後、今年新設した品質保証部の部門リーダーに返り咲いた66歳の社員もいる。16歳で大川印刷に入社した人で、今も働き続けている生き字引のような存在だ。

大川社長は、採用環境が今後さらに厳しくなることを想定して、先手を打つ必要を感じており、障害者の雇用も考えている。これまでの経験から、ダイバーシティ（多様性）の追求は、互いの接し方や情報の共有について学ぶ良い機会になると知っている。実際、うまく自分を表現できない社員に対し、声をかけて、認めてあげることで、管理職自身も成長し、指導方法が変わってくるという。

◆インターンシップ生の受け入れで学ぶ

大川印刷では、7年間続けてきた委員会制の社内活動を改め、2018年4月からプロジェクトチーム制とした。これまで、品質向上、サービス向上、ES（社員満足度）向上、CSV、みんなの幸せ向上などの委員会があり、お客を招いた毎年のCSR報告会などで成果を発表してきた。制度変更には、硬直化を避けて若手にもっとチャンスを与え、自主性を引き出す狙いがあった。部門の壁を破り横断型の組織とすることで、多様性が生まれることにもなる。

プロジェクトへの参加は、やる気重視で強制はしないが、パートを含め全社員で議論し、テーマを考える。参加の条件は、自分が貢献できること、情熱、責任、そしてチャレンジする勇氣。「若者カフェ」、「SDGsを通して働く楽しさを追求」、「ゼロエミッション」など6つのテーマが生まれた。あくまでも仕事の一環であり、外部に示せる成果を問う厳しさを伴う。活動は基本的に勤務時間内に行い、各チームで工夫する。定時を超えれば残業代も支払う。

人材育成につながる特徴的な取り組みには、インターンシップの受け入れがある。2008年に開始し、延べ44人が大川印刷でさまざまな職務を経験した。長いインターン期間は半年にも及ぶ。毎年、台湾人研修生の受け入れも行っている。



プロジェクトチーム作りに向けた社内ワークショップの様子

採用した若い社員が辞めるのは、教え育てられる人が社内にいないからではないか、と感じていた大川社長は、インターンシップの目的として、

- ・会社と従業員を元気にする
 - ・若い人を教育できる人財を育てる
 - ・若者のアイデアを事業化し社会課題を解決する
- の3つを明確に意識して取り組みを始めた。

多くの学生は、横浜営業所の企画デザイン課などに配属される。単に就労体験が目的の学生もいれば、社会課題解決プロジェクトへの参加、さらにプロジェクト立ち上げまで踏み込む学生もいる。これまで、インターンシップ生が携わり、実際に商品化されたプロジェクトには、高齢者向けや4か国語版の「おくすり手帳」がある。大川印刷では、優秀な人財を世に送り出すとともに、当初の目的どおり、社員の学びと会社の元気につながっている。

2017年12月、横浜市地球温暖化対策推進協議会のプロジェクトとして開催された企業と学生のマッチングイベントで、大川印刷は環境印刷の普及啓発をテーマに「実現可能賞」を受賞した。このイベントに参画した横浜国立大学の中国人学生が今、同社でのインターンシップを希望しているという。

「CSRに取り組むことでESが向上し、結果としてCSにつながる」と話す大川社長は、社会課題の解決を通じて、社員と、社員に関わるすべての人が成長し笑顔になることを目指す。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

継続的な新卒採用と 〈第12回〉 高い定着率に配慮 株式会社田中紙工

本 社：東京都板橋区坂下2-11-4
工 場：埼玉県戸田市笹目南町12-22
創 業：昭和37年
代 表 者：田中眞文



田中社長

◆すべての出発点は社員の“幸せ”

断裁と紙加工の技術・ノウハウを極める田中紙工は、東京都板橋区で小さな断裁所として創業し、現在ではパートタイマーを含め65名の従業員を抱える会社に成長した。同社は、特にトランプ・かるた・トレーディングカードなどブッシュ抜き加工では全国屈指の設備と技術を誇る。断裁・丁合・抜きの技術を現代に活かした「オンデマンドトランプ」等のWeb受注サービスも展開し、B to C市場の開拓を進めるなど、新たな業態に意欲的に挑戦している。

とはいえ、仕事の柱は全国の印刷会社からの受注。あらゆる印刷会社のきめ細かい要望に迅速に応える同社のサービスを支えているのは、現場を支える従業員たちである。その彼らに生き活きと働いてもらうことが、そのまま会社の成長につながると田中眞文社長は考えている。

「当社の経営の基本理念は、まず社員が幸せであることです。そのために、お客さまから良い仕事をたくさんもらわないといけませんし、私たちもお客さまの期待に応える働き方をしなければいけません。社員は、会社からしてもらったことをお客さまに対してもするものだと思います。会社が社員を冷たくあしらえば、お客さまにも冷たくなる。ですから、社員が温かく幸せな気持ちで働けるという前提があって、そこからすべての方策が発していくものと考えています」

働きやすさを重視する田中紙工では、年間を通してフレックスな勤務体制を組んでいる。繁忙期

には、どうしても土曜日などに仕事をこなさなければならぬ状況になるが、班分けをしたうえで振替休日を上手に活用し、総労働時間は法定の枠内にきちんと収めながら、柔軟に業務に対応している。就業規則を整備することはもちろん、実際の細かい場面については、日々の運用の中で対応している。

社員65名のうち、正社員は35名（うち8名が女性）、常勤のパートが30名。新卒の採用にあたっては、女性の応募に積極的に応じている。パートはほとんどが女性だが、もっと正社員の女性比率を高めたいという考えが田中社長にはある。

これまでも、複数の女性社員が社内結婚しても2人で働き、子供ができて産休、育休を取得しており、職場復帰を推奨している。日本の中小企業の家庭的な良さは、チームワークを形成する原動力でもある。

新卒採用は、バブル期に大手が大量採用を行った時期は別にして、30年間ほぼ毎年続けており、正社員の平均年齢は35.3歳と若い。従業員の高齢化が原因で廃業が増えている製本業界にあって、同社は30年前から手を打ってきた。定年を含めた社員の自然減を考えると、会社の若さを維持するためには継続的な新卒採用が欠かせないと田中社長は考えている。

定年は60歳で、契約により65歳まで延長する制度を採っている。長年、生産現場を統括してきた大島常務は、今年3月で65歳となった。さらに1年契約で嘱託として残り、変わらず戸田工

場を中心に現場を見てもらっている。

「私が会社を留守にすることが多いので、社長がいなくてもうまく回るような体制にしてみました」と話す田中社長は、東京都製本工業組合の副理事長、全日本製本工業組合連合会の副会長など、業界団体の要職を務めてきた。そして、今年5月の通常総会で東京工組理事長、全製工連会長に就任し、ますます多忙を極めることが予想される。

◆教育研修からプライベートまで会社が支援

毎年の採用で世代間がうまくつながっていると、新人も親しく話せる同期や年齢の近い社員がいて職場に馴染みやすい環境ができる。それが定着率の向上にも表れる。

社員に長く気持ちよく働いてもらうために、同社ではさまざまな工夫をしている。年中行事としては、全額会社の費用負担による忘年会・新年会、一泊二日の社員旅行、新入社員歓迎ボーリング大会などがあり、レクリエーションを通して新入社員が溶け込みやすい雰囲気や、仕事以外の話ができるような環境をつくっている。

それにより、自然に社員の仲も近くなる。社員同士でバーベキューや旅行に出かける機会も多い。そうした場合に、会社としても積極的にサポートしている。田中紙工は、群馬県の草津と静岡県熱海に会社の保養所としてマンションの部屋を確保している。草津には2部屋、熱海には1部屋あり、社員がいつでも利用できる。

日頃から積極的に参加する社員は心配ないが、むしろ、あまり顔を出さない人に対する配慮が大事になる。田中社長は毎朝、板橋の本社と戸田工場の朝礼に一日おきに出ている。朝礼では、毎回いろいろな話をしているが、中でも、社員の様子を見ながら心配な社員がいれば、社長から声をかけるなど気遣いを怠らない。

毎日の朝礼では、輪番で社員に発言してもらうことも続けており、それもお互いを知るための貴重な場となっている。

人材育成のサポートも、高い定着率の理由として挙げられる。たとえば、業務に携わる社員でも、営業がお客さまのところへ行く時に、自分から申し出れば同行できることもあるなど、外に出て勉



社員旅行では茶摘み体験なども共に

強する機会を与えている。

また、JAGATなどの外部セミナーも社内で回覧し、受講希望があれば、業務に支障がない限りいつでも申し込める。

新入社員については、研修担当を置き、プログラムに沿った社内教育の仕組みができている。外部のフレッシュマン講座なども活用しながら、半年ほどかけて研修を行い、フォローアップ研修も行う。

働き方に関して田中社長が今後の課題として捉えているのは、社員のモチベーションがさらに上がる評価制度の確立である。現在、賞与・昇給の査定は、田中社長を含め社員の仕事ぶりを日常的に見ている複数の上司が、勤務態度と技能(スキル)の両面から評価し、平均値を出して、実労働時間を加味しながら行っている。賞与支給前には、社長がパワーポイントで今期の売上・利益などを数字で示し、支給額の根拠を説明する。

田中社長は「みんなで稼いで、みんなで分配する方法が社員のモチベーションにつながると考えていますが、上司だけではなく、全員が参加できるような多方面からの評価の仕組みにしたい。さらに査定項目そのものも精査していくことが、当社の今後の課題だと捉えています」

経営のレベルアップと社員が活き活き働ける環境づくりが強く結びついている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

多様な人材の力を引き出す

<第13回> 地域貢献活動の実践

株式会社協進印刷

本 社：神奈川県横浜市神奈川区大口仲町108
 創 業：昭和34年
 代 表 者：江森克治

小学生からの感謝の
 パネルを持つ江森社長▶



JR 横浜線の大口駅から歩いて数分の場所に協進印刷はある。江森克治社長は、道ですれちがう地域の小学校の子供たちが「あっ、江森さんだ!」と声をかけてくる身近な存在となっている。同じように、社員も地域に溶け込み、自分たちが地域社会に貢献できることの意味を深く理解するようになってきた。社会の中での自社の存在意義を考えることが経営の根幹にあり、同社のダイバーシティ経営にも通じている。

◆働き方のアンケートで使える制度を周知

なぜ、企業にとってダイバーシティが必要なのか。江森社長の答えは明確だ。

「会社の永続性を考えた時に、多様な人材を使いこなせる力を蓄えることが重要です。特定の“できる”人を使うのではなく、いろいろな社員の能力を余すところなく引き出せるかどうか。どんな人が入社してきても教育によってきちんと仕事ができるようになる風土とノウハウがある、それがマネジメントだと考えています。当社も今、創業したのと同じ気持ちで、これから 50 年、100 年続く会社を目指しています」

転機は、CSR に本格的に取り組み始めた 2012 年頃だった。江森社長は、NPO 法人横浜スタンダード推進協議会（2007 年設立）の理事長も務めており、2009 年には協進印刷が横浜型地域貢献認定企業となったが、当初は CSR＝社会貢献という認識だった。しかし、CSR について学ぶうち、それが会社の経営戦略になり得るという認識が強

まった。

リーマンショック後、他の多くの企業と同じように厳しい経営を強いられていたが、本気で会社を変えなければ行き詰まるという危機感もあり、価格しか頭になく顧客や理不尽な取引からは手を引いた。当然、一時的に売上げは下がることになり、社長の方針に反対して辞める社員が続いた。江森社長にとって本当にきつい時期だったという。その後、社内の顔ぶれは大きく変わった。社長の考え方を理解する社員たちによって、新しい社風がつくられようとしている。

協進印刷の仕事の柱は、企画・編集から携わるクリエイティブ・プリンティング、企業・団体の広報誌や CSR 報告書の製作など。従業員には女性も多い。

育児や介護に関する規程は法定よりも手厚くしている。それでもある時、家族の介護で悩んでいた DTP 担当のベテランのパートの女性が、いきなり「辞めます」と言ってきたことがあった。本人は、中途半端な形で仕事をして会社に迷惑をかけたくないと思いつめていた。

「社員の話聞く姿勢は持っているつもりでしたが、社員からすると、どうしても遠慮があるため、事前の相談はなかなか出てこないものです。彼女の場合は、『仕事は二の次、三の次で構わない。息抜きのつもりで週 1 回でもいいから』と話して、もともと週 4 日勤務だったところを、実際には週 2 日に減らしました。今は 5 日出社になっています」と江森社長。



彼女が週2日勤務の間は、他の社員が協力して仕事をフォローした。

この例でわかるように、社員には日頃から柔軟な働き方ができることを知らせておくことが大事になる。江森社長も「制度を整えて、周知しておけば、『自分が困った時には、あれを使えばいい』と安心して働けます。制度がなく、社長に何でも相談しなくてはいけない状態は、社員にとってけっこう高いハードルです」と話す。

協進印刷では毎年、「柔軟な働き方に関連する制度について」、「ワーク・ライフ・バランスについて」という2つのアンケートを社員に行っている。「柔軟な働き方を推進するための法制度について、以下の内容をどの程度知っていますか？」という設問に対して具体的な制度を示し、「知っている」から「知らない」まで4段階で答えるといったアンケートだ。こうした工夫により、会社で使える制度の周知率は85%程度まで高まり、働き方の意識も変わってきた。周知が足りない制度については総務から改めて説明する機会を設けている。

◆仕事の評価の基本は「プロセスの正しさ」

協進印刷は、横浜市の高校、専門学校、大学などから、毎年インターンシップ生を受け入れている。また、台湾貿易センター・国際企業人材育成センターからの研修生の受入れは今年で8年目を迎えた。障害者の研修も積極的に受け入れている。「ダイバーシティ精神を会社の中に醸成する上でとても役立っています」と江森社長は話す。

たとえば、発達障害や自閉症の人を職場に迎え入れる場合、どのように対応すればいいのか、事前に社内研修を実施する。そうした機会を通して、社員も自然に理解を深めていく。

同社でも、印刷オペレータの補助業務などに障害者採用を検討しているが、お互いの細かい条件面などもあり、まだ実現には至っていない。「障害者を雇用することが目的ではない。お互いにハッピーでなければ意味がない」（江森社長）というだけに、じっくりあせらず取り組んでいくつもりだ。

営業職には、インターンシップをきっかけに入社した台湾人の張念平さん（26）がいる。台湾で社会人を1年経験したあと、日本語と貿易実務を

2年間学んだ。日々の営業活動では、日本語や日本特有の商習慣で苦労すること多いが、現在は中国系や台湾系の企業の新規開拓を主に担当している。

仕事の評価の仕組みとしては、半期ごとに各人と面談を行っている。その時に、家庭や健康状態などの情報もキャッチするようにしている。仕事の評価の基本は「マネジメントだけ見て結果は問わない。プロセスが正しければ結果は伴う」という考え方だ。たとえ結果が出ていなくても、プロセスが正しければ評価する。

評価はマネジメント層の3人が行う。社員と同じ評価シートを使い、社員の自己評価とも付け合わせながら、納得のいく話し合いをしている。

江森社長は「プロセスを設計しているのは経営者なので、結果が出ないのは社員ではなく、社長の責任。その時はプロセスを変えます。きちんとPDCAを回せていて、業務改善ができていっているかどうか、そこだけを見ます。ですから、まぐれ当たりのホームランのような仕事は評価しません」と話す。そして、最終的にはステークホルダーを含めた地域社会全体のマネジメントができる人材の育成を目指している。会社を超え、社会とつながることで、地域になくってはならない存在となる経営戦略である。

社員による地域への貢献活動もマネジメントシステムの一環として位置づけており、事業計画の中に組み込んでいる。ステークホルダーの課題解決を意識すると同時に、実践することで自社の経営にもたらす効果をあらかじめ予測し、効果測定まできちんと行う。まさに、全印工連CSR認定制度の最上位認定である「スリースター」が求めているCSRマネジメントの要求事項だ。

「仕事を通じて自分が社会の役に立ち感謝される体験をすると、社員は会社を好きになる。どんどん活動を実践した方がいいと思います」と話す江森社長は、地元小学校の出張授業や高校での職業講話の講師を自ら進んで務め、地域での協進印刷の知名度も高まってきた。そのことが社員たちの誇りにもつながっている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

＜第14回＞家庭を含めたケアが 社員の定着と仕事の原動力

株式会社日伸ライトカラー

本 社：東京都台東区入谷2-17-2 日伸グループビル
創 業：昭和41年
代 表 者：福田祥子



日頃の対話を大事にする福田社長▶

本社に福田祥子社長を訪ねると、開口一番、「うちの社員たちはお互いに気遣うことが多いんです。口に出して言わなくても、相手のことをよくわかっています」と話してくれた。男性、女性ともに平均勤続年数は17年を超える。業務内容や顧客についてだけでなく、自然に会社内のことも熟知している。助け合いの精神あふれるアットホームな社風を土台に、今後は若手の採用と定着を図っていくため、より生産性の高い働き方とチーム力の向上を目指している。

◆それぞれの悩みを社員がお互いにカバー

同社は福田光明会長が製版会社として創業し、現在は企画デザイン、画像処理、CTP、校正、印刷など全般を手がける。本体である日伸ライトカラーほか6社の関連会社と日伸グループを形成している。東京・入谷に9階建ての本社ビルがある。三女の祥子さんは平成26年に社長に就任した。

冒頭の福田社長の言葉にあるように、気心の知れた社員たちの間では、家庭環境もよく話題にのぼる。

「家族の病気や介護のこと、子どもさんのことも日常会話で交わしています。『親御さんの具合はどう』『お子さんの入学式はいつなの』といった気遣いがあり、お互いに仕事のサポートをしていますので、正直なところ、会社としてはとても助かっています。充実した家庭での気持ちをもって会社に来てもらえると、仕事も捗ります」と福田社長。

もちろん、会社の仕組みとしてサポートしてい

る部分もあるが、制度を利用する前に、自分たちで話し合い、シフトや有給などで工夫する姿勢がグループ全体でできている。

社員の年齢構成が30代から40代になろうとしている今は、子育てというよりも、自身の健康問題や親の介護に直面する社員が少しずつ増えており、今後も増えることが予想される。過去に、身内に介護が必要で、自分が動けるうちに面倒を見なければいけないという理由で退社した女性社員の例があった。在宅で仕事ができる方法も検討し、本人に相談もしたが、時間的な余裕があまりにもないという返事で、実現はしなかった。福田社長は今でも心を痛めており、彼女のその後を心配している。

「仕事がきらいなわけでもないのに辞めざるをえない社員がいることは、とても残念ですし、もったいない話です。だからこそ、なんとか工夫して、社員には少しでも長く勤めていただきたい。制度の充実に加えて、さらに働きやすい職場づくりを目指しています。また、家庭のケアと合わせてサポートしていければいい。当社には、たまに家族の方がふらっと寄っていただけるような、家族ぐるみの付き合いもあります」

福田社長は、社員とのコミュニケーションをととても大切にしている。常日頃から、仕事や家庭での困り事などの話題があがるため、一人ひとりの事情はほぼ把握できている。社長自身もオープンに個人的な話をする。

「会長はやはり創業者でオーナーですから、別格

なんです。社員たちは私の方がくだけた話がしやすいらしく、私には直接どんどん文句を言ってきますし、相談事も話してくれます。時には、あまり文句ばかり言うとか社長がかわいそうだ、と氣遣われるくらいです（笑）。でも、それが私の役目だと思っています」と福田社長。会長との間のワンクッションが、社内でうまく機能しているようだ。

「みなさん、本当にいろいろな状況を抱えています。ペットのことで悩む方もいます。一人暮らしでペットを飼っていると、ペットの具合が悪くて病院に連れていきたくても、なかなか会社を休むと言い出せない場合があります。私も飼っているのわかりますが、飼い主にとっては子供や家族と同じ気持ちです。こうした問題もこれから増えていくでしょう」

◆ワークライフバランスの実現に向けて

同社では、60歳定年を迎えたあとは、単年契約で嘱託として雇用延長している。中には、現役で働く80歳近い大ベテランもいる。その姿を見ている社員は、長く働ける将来イメージを持つことができ、安心感にもつながっている。

一方で、20代の社員がいない、女性の採用が少ないといった課題もある。福田社長は、採用に関して継続的に取り組んでいくつもりだが、今の若者の転職志向やワークライフバランス重視の傾向に対応する必要があると感じている。

「自社の魅力を全面的にアピールすると同時に、働き方の面では、ワークライフバランスの実現が大事です。受注産業であるため、お客様の都合に応じて、どうしても急な残業が発生するなど、時間の制限は付きもの。その中で、どう柔軟に働き、残業を減らしながら効率よく働けるようにするか。システムをしっかり構築しないとイケません。目線をどんどん若い人たちに向けていかないと対応が厳しくなると思います」

同社は、“この人でなければわからない”という仕事をできるだけなくし、複数人のチームで、仕事内容が互いに見える形を作ってきた。併せて、各人の多能工化を進めるという両面から取り組んでいる。もうひとつのポイントは情報の共有化。それが業務とプライベートの両方に良い効果をも

たらしている。

福田社長は「チームで情報を共有すれば仕事がよく見えてスムーズに流れ、お客様も待たせません。また、スタッフが急な病気や介護などで休まなければいけない事態にも対応できます。そうしたリスクはずいぶん解消されてきました」と話す。

昨年、長年の営業職から技術職に移った50歳の男性社員もいる。もともと技術に長けた人で、勉強を続けていた。福田社長は、本人の力をより発揮してもらうため、思い切った異動を決めた。周囲には反対の声もあったが、結果的にはうまく回っている。

若手の採用は、中堅社員の安心と成長、会社の将来のために、ぜひ進めたいと考えている。

昨年は、営業職で30代の中途入社 of 男性の採用があった。一所懸命に勉強し、先を読んで率先して動くので、かわいがられている。福田社長は「入社前に彼のご家族ともお会いし、『しっかり預かります』と話をし、本人とも何度も話をし入っていただきました。こうしたことはさらに大事になってきます」と話す。

女性の積極的な採用に関連して、これまで更衣室の増設など設備面での環境改善を進めてきた。さらに、社内各部門の業務内容の見直しも行い、さまざまな気付きを得た。たとえば、梱包・発送作業にしても、汚れるから、重いからと遠ざけられてきた女性の方が、実は作業的に向いている面がある。検品や経理も女性の方が細かいところに関心が付くことが多い。

「もっと女性ができる仕事があるのではないかとこの視点で見直しを行いました。将来的にはグループ全体として、女性の目線でなにか新しいことに挑戦できたらと考えています。今はいろいろな情報収集や意見交換をし、模索している段階です。いきいき仕事をする女性の姿が男性社員にも良い刺激を与えるようになれば理想です」と話す福田社長。

前期まで所属した全印工連のダイバーシティ推進委員会で学んだことを活かし、若者を惹きつける魅力ある会社へ前進しようと意欲を燃やしている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第15回>若手の意欲を引き出し
チームで成果を生む

株式会社Taisei

本社：広島市安佐南区祇園3-24-17
 東京営業所：東京都千代田区霞ヶ関1-4-1 日土地ビル2階
 創業：1965年（昭和40年）
 代表者：吉岡ゆかり



吉岡社長▶

◆「家業」から脱し、自分で考える組織に

Taiseiは、吉岡ゆかり社長の父、勲氏（現会長）が1965年に社員3人で創業した。活版印刷から始まり、総合印刷会社として業務を拡大。吉岡社長は三代目として、まさにリーマンショックが起きた2008年の9月に就任した。すでに印刷業界は、従来型の印刷物製造だけでは顧客の期待に応えられなくなっていた。Taiseiでは、東京で受講したセミナーを縁に知り合ったWebサービス会社の協力を得て、Web制作に強い社内スタッフを育ててきた。現在、両社がタイアップしながら、県庁など自治体向けのサイト構築を全国的に展開している。東京の霞が関に営業所も開設した。一つの自治体で数千から数万ページに及ぶことがあり、ユニバーサルデザインやアクセシビリティに配慮したサイト構築を得意とする。そのほか、ディスプレイ製作やイベント装飾など、販促支援に関するさまざまなサービスも手がける。社名は50周年を機に、大成印刷から「Taisei」に改称した。

現在の社員数は、パートタイマーを含めて50名（うち女性は15名）。近年は新卒者の定期採用のほか、20代後半から30代前半を中心に中途採用も進め、全体に若返ってきた。雇用の確保が年々難しくなる中、Iターン・Uターン採用関連の催しへの出展も行う。63歳定年後の継続雇用者から新人まで、年齢構成のバランスは良くなっている。

吉岡氏が社長になって感じたのは、父親との立場の違いだった。創業者は営業をしながら機械も動かし、資金繰りまで何でもこなす。トップの声

で会社全体が動くといった土壌の上にやってきた。しかし、吉岡社長は、各部門の責任者が自分で考えて機能を果たす、「組織」に変えていかなくてはいけないと、就任当初から感じていた。

「いわゆる印刷屋という言葉でイメージされる『家業』の色がとても濃かったです。なんとか『企業』を目指したいと、私自身も学びながら、さまざまな仕組みづくりに取り組んできました」と吉岡社長。特に大企業と中小企業では社員教育において大きな差があると感じている。

Taiseiでは、年に1回の経営方針発表会で情報を共有し、さらに半期の中間報告会を行う。年度の方針に対して各部門が目標を設定し、毎月の定例ミーティングで進捗を確認する。部門目標は個人の目標と連動しており、今後は人事評価に反映する仕組みの構築も目指す。

社内には、そもそも役職者とは何をすべきなのか、上司と部下の関係はどうあるべきなのか、曖昧な部分もあった。吉岡社長は、幹部のほか、年に数回は社員と面談し、理解を深めてきた。また、上司としての意識をしっかりと持ってもらうため、役職者には部下との面談の機会を定めている。

「古参の社員はどうしても一匹狼のように動く傾向があるのですが、部下をサポートしながら育てる意識がなければ、チームで結果を出すことはできません。若手を見ていて、そういう上司であってほしいという思いが強いことも見てとれました。昔とは時代が大きく変わり、いろいろな知識や情報を持っていなければお客様に最適な提案ができ

ません。情報を一人で抱えるのではなく、互いにコミュニケーションを図り、共有することがとても重要になっています」

今年は、経験のまだ浅い数人の社員をあえてリーダーに引き上げたところ、部下の面倒をよく見て、毎週末にはチームミーティングを行うなど、先輩ぶりを発揮しているという。

◆立候補した青年チームが変革の先頭に

1年半前には「ジュニア・ボード（通称JB）」と呼ぶ次世代幹部候補者のチームを立ち上げた。より良い会社になるために積極的に考え、行動したいと思う社員を立候補制で募り、30歳前後の5名の男性社員が手を挙げた。月1回、社長も加わり2時間程度のミーティングを行うほか、適宜、議論の機会を設ける。現在は、年間計画を立てて組織の改善に向けた話し合いを進めている。問題点を抽出し、話し合う中で、JBメンバーから、社員一人ひとりのモラルを向上させていく取組みが発案された。そして、会社の「行動指針」をモラル向上に活用するにあたり、7つの指針の表現を新たにし、「Taiseiのプライド」として発表した（「結束力を高め、チームワークを発揮します」、「何事にも率先してチャレンジします」、「一人ひとり誠実な責任ある行動をします」等）。毎月、1つを選んで強化月間とし、浸透を図っている。

JBの成果は教育の面でも現れた。今年は、JBメンバーが立てたプランで新入社員教育を実施し、彼ら自身が教え、新入社員を加えたワークショップや新入社員チームの自己紹介プレゼンテーションまで行うことができた。新人にとっては、世代の近い先輩から教わることで、質問もしやすく、能動的な研修となったようだ。また、配属された後も、問題や悩みなどはないか、各部門の上司が把握するようJBメンバーから要請するなど、アフターケアもしっかり織り込んでいる。

吉岡社長は「彼らは先輩や上司に足りない点について自分の意見を持っています。素直で、何でもよく吸収する若さもあり、それを会社のために活かしてほしいと期待しています。変化が激しく正解のない時代ですから、将来に向かって、どんな生き方、働き方をしていけばいいのか、自分た

ちで考える力、前に進む力をつけてあげたいですね。そのためにもステップアップする達成感や成功体験、挑戦する勇気を大事にしています」と話す。

働き方に関する大きな転機は2017年11月だった。制作や営業を中心に課題となっていた長時間労働を是正するため、この月から全員が22時までには退社する縛りを設けた。さらに、2018年5月からは20時までの退社とした。最後まで残る社員が施錠していた習慣も、カギを回収し、社長、副社長、総務の責任者の3人だけが持つように変えた。初めは「とても無理だ」という声もあったが、結果的にはほぼ実現できている。その間、吉岡社長は、自分たちの幸せのために、時間内で効率よく働いて、より多くの成果を出す試みなのだということをずっと訴えてきた。

もちろん、会社としての支援も行った。営業の業務負担を軽減するため、時短勤務で来てもらえる女性3人をアシスタントとして採用し、今ではさまざまなサポート業務をこなしている。パソコンもタブレット端末に変更し、個人のデスクをなくしてフリーアドレスに切り替えた。

今期の下期からは、新たに業務の標準化についての取組みに着手し、8月からスタートした。特定の社員が抱え込んでいる属人化した仕事を減らし、全体をなだらかにする試みだ。それにより業務効率も上がり、急な事情でスタッフが抜けてもリカバーできる。まずは、何を標準化するべきか、問題の洗い出しから行い、全社目標にリンクさせながら部門ごとに優先順位を決めた。現在、具体的なフローに落とし込むための可視化を進め、手順書の作成を目指している。部門および社員の業務時間のデータの可視化は継続して行い、協力体制を促している。

吉岡社長は「目指す理想のゴールはまだまだ遠くにありますが、積み重ねあるのみです。改め前進すること、あきらめずに挑戦していきたい」と、日々改善のアイデアを練っている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第16回> “雇用のユニバーサルデザイン”
を意識し改革進める

本田印刷株式会社

本 社：宮城県仙台市若林区六丁の目西町3-5
創 業：1952年（昭和27年）
代 表 者：本田恭一

本田直子常務▶



仙台市の仙台印刷工業団地に本社工場がある本田印刷は、創業66年の総合印刷会社。社員は22名で、うち女性は7名。すべて正社員で、平均年齢は45歳となっている。印刷産業全体に採用難がじわじわと広がる中で、とりわけ地方の中小印刷会社では厳しさを増している。東北最大の都市、仙台も例外ではない。本田印刷でもここ数年、募集してもなかなか人が集まりにくい状況となっている。

今いる社員にできるだけ長く働いてもらい、さらに能力を発揮してもらうことが切実な課題であると同時に、「選ばれる会社」となるために必要な取組みとして、ダイバーシティ経営、働き方改革は大事なキーワードとなっている。

全日本印刷工業組合連合会のダイバーシティ推進委員会委員でもある本田直子常務取締役役話を聞いた。

◆日常的だった長時間労働の見直しから着手

同社では、2年前に制作スタッフを募集した際に有料の求人サイトを利用したが、採用には至らなかったことがある。この時は、廃業をする同業者があるという情報を聞き、相談したところ、勤務していた男性社員の採用にうまくつながった。以前の勤務先で使っていたDTPソフトと本田印刷のシステムが異なるといった問題はあったが、現在、制作課の中心メンバーとして働いている。それまで女性だけだった制作課に男性が加わることで、良い意味の緊張感をもたらし、仕事にメリハ

リが生まれることにもなった。

最近の出来事では、50代の印刷オペレータが自宅で鎖骨を折る大怪我を負った。10月現在も療養中で、現場に復帰するにはまだ3ヵ月ほどかかる。やむなく、かつて印刷オペレータとして勤務し、引退して自宅にいた70代の元社員に頼み、急きょ代役を務めてもらっている。

本田常務は「短期間だけなら代役も利きますが、年長的に長く働いてもらうことは難しい。印刷の場合は専門性があるので、派遣社員を活用するのも簡単ではありません。安定して継続していける体制づくりが課題です」と話す。

同社では、まず残業時間の長さを解決する必要があった。特に、繁忙期と閑散期の仕事量の差が激しいことが最大の問題だ。これまで結婚や出産を機に退職した女性社員は多かったが、仕事の継続や復帰について話し合おうとしても、「あの繁忙期の大変さを思ったら、両立できません」といった言葉が返ってきてしまう。

そこで、女性が結婚し子育てと仕事を両立できる環境整備に取り組むことを決め、就業規則の改定を行った。今の育児介護休業法に合致した内容に見直したほか、みなし残業を抑制するため、管理・監督者の給与体系にも手を入れた。また、部門間でスムーズに仕事の流れる工夫を試みた。

残業時間についても、感覚的な把握ではなく、数字による社内での情報共有を図り、改善意識につなげていった。長らく、日常的にどこかの部門が残業をしているのが「当たり前」で「仕方がない」

こととなっていたが、意識を変えるだけでも残業時間が減ることがわかった。

最も長時間になりやすい制作課の残業時間を削減するため、社歴の長い女性を主任に就け、管理者を男女2名体制にした。それにより、女性ならではの改善提案などが上がるようになり、女性の特性を活かした組織づくりにも新たに学ぶところがあった。

就業規則の改定については、社会保険労務士による社員への説明会を開いた。専門家でもある第三者が語ることによって、社員も緊張感をもって話を聞く効果があったという。

◆公の制度も活用して後押しを得る

今できることから働き方改革を進めながら、社員の仕事に対する意識も変わり始めている。ある女性社員が、長期間の新婚旅行を申し出た際には、仕事のシフトについてちょっとした波紋も起きたが、彼女の普段の仕事を他の社員が肩代わりすることにより、結果として多能工化が図れるという副次的な効果もあった。

今後の取組みのポイントとしては、単に残業時間の削減や休日の増加を図るだけでなく、業績とのバランスを取りながら、仕事量や売上額ではなく、仕事の質で公正に評価する体系をつくることだ。

本田常務は「仕事が忙しいことによって安心する感覚が社内にまだあります。まずは経営層の意識から変え、それぞれの社員が自分の生活と仕事についてどう考え、何を求めているかを率直に話し合っってより良い方向に変えていきたい。その先に、選ばれる印刷会社となる道筋があり、若い人材の採用にもつながっていくと考えます」と展望を描いている。

本田常務が所属する全印工連のダイバーシティ推進委員会では昨年度、委員それぞれの会社が女性活躍推進法における「一般事業主行動計画」の案を実際に策定した。本田印刷でも、自社の現状について改めて見直し、問題点に気づくことができた。公の制度の一部を改革のためのツールとして活用することも有効な方法と言える。

宮城県では、働きやすい職場づくりや、ワーク



就業規則の改定について社労士から社員に説明会を行った

ライフバランスに取り組む女性活躍推進事業者を対象に、「女性のチカラを活かす企業認証制度」を運用している。認証取得企業は金利優遇などを受けられるほか、2019年4月1日からは新たな優先調達を実施する。本田印刷も、認証制度の取得を目指し、制度を活用してさらに社内体制の整備を進めるとともに、経営的なメリットにもつなげていきたい考えだ。

本田印刷では、企業の姿勢として、情報を見やすく、わかりやすいデザインで届けるMUD（メディア・ユニバーサル・デザイン）を大切にしており、会社の特徴の一つに挙げている。社内には、ユニバーサルデザインコーディネーター準1級の資格者が1名、MUDディレクター2名、MUDアドバイザー6名がいる。

「ダイバーシティは『雇用のユニバーサルデザイン』だと考えます」と本田常務。多様な個性とさまざまな事情を持った社員が、お互いの共通理解のもとに、わかりやすいルールを作って気持ち良く働き、一人ひとりの能力を最大に発揮して、みんなが幸せになることを意味している。

また、社員募集に応じてきた人の中には、同社のMUDへの取組みに関心を持ったことがきっかけとなったケースもある。“選ばれる会社”であるために、対外的な広報を意識し、まずは“見られる会社”の立場で姿勢を正すことも会社を改革するためのポイントになる。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第17回> 故紙回収業の立場で
働き方改革に挑戦

株式会社清水

本 社：東京都荒川区東日暮里2-4-2
 営 業 所：美女木営業所（埼玉県戸田市）、
 入間営業所（埼玉県入間市）
 創 業：1967年（昭和42年）
 代 表 者：清水明利

清水朋子取締役▶



㈱清水は、東京都と埼玉県を主なエリアとして、製紙原料（故紙）の収集・運搬および仕分け・梱包・販売・リサイクル、産業廃棄物の収集・運搬を行う。同社は関東製紙原料直納商工組合、東京都製紙原料協同組合のほか、東京都印刷工業組合江東支部に加入している。

今回は、全印工連の取組みに対する近隣業種からの視点を交え、ダイバーシティ経営や働き方改革に“挑戦中”の清水朋子取締役に話を聞いた。清水氏は、全印工連ダイバーシティ推進委員会のメンバーとして初期から参加してきた。

◆社員の意識改革が初めの一歩

同社は清水氏の祖父が戦前に立ち上げ、戦争による事業の中断があったものの、父の明利氏が再興した。現在の従業員数は15名。女性は清水氏のほか、専務取締役の母、工場を管理する叔母の3名である。故紙回収という仕事の性質上、現場の業務は肉体的な厳しさを伴い、同業者を含め男性主体の職場となっている。

㈱清水の仕事は早朝5時30分から始まる。シフトを組んで業務を回すが、配車や担当人員に先が読めない部分も多く、計画的な休暇の取得などが難しい。印刷・製本会社との直取引があるため土・日・祝日対応は日常的であり、効率化のためのITツールの導入にも課題を残している。

清水氏は旅行会社に勤務していたが、10年ほど前に家業の㈱清水に入社した。運行スケジュールを守るためクールな線引きができる旅行業に比べ

て、割り切れない仕事の多さ、スピード感の不足に初めは大きな戸惑いがあったという。業務の効率化を進めるため、業務引継書の運用など社内さまざまな提案をしてきた清水氏だが、改革はまだ道途中である。

それだけに、ダイバーシティ推進委員会に参加したことは大きな刺激となった。求めれば惜しみなく教えてくれる委員の存在、組合の充実したセミナーや企業見学会などを通じて、最新情報や知識、経験、人脈、改革へのモチベーションなど多くのものを得た。「組合活動は私にとって留学しているようなものです。出会いと経験、そしていろいろな方のアイデアや意見が今の私を支えてくれています」。

㈱清水では、家庭を持つ子育て世代の若い社員が増えてきた。また、数年前には親の介護を理由に離職した40代後半の社員もいた。若手、中堅、ベテランの区別なく、今よりも安定的、計画的、効率的な社内体制の整備が課題となっている。また、労働時間の短縮や休日の増加は、今後ますます厳しくなる若い人材の確保を考えれば避けて通れない取組みとなる。

清水氏は、休暇を取りたくないわけではないのに、意識の上では、「長時間働いて頑張って会社に貢献している」、「この仕事は自分にしかできない」といった強い職人気質や休むことへの罪悪感が邪魔をしていると見る。よく言えば誇りやプライドだが、家庭生活や健康に影響するだけでなく、経営面でいえば生産性の低下も招いてしまう。また、

経営側にも、社員の姿が近くに見えると安心する空気が残っているといい、風土改善の余地は大きい。

清水氏は「今のうちに業務改善、風土改善を進めないと、特別な許可を必要としない故紙業界は万が一の他業種からの参入で業界構造がガラリと変わってしまう可能性もあります」と危機感を募らせる。

◆多様な人材採用の可能性を探る

現状の一番の課題である労働時間と休暇日数について清水氏は、仕事のやり方や社内の仕組みを変えることで解決できる可能性は大きいと考えている。一つには、日報の作成・管理や配車管理など手作業で行っている業務のIT化がある。たとえばトラックをGPSで管理することで、運行履歴がすべて把握でき、効率的な配車や日報の簡素化につながる。実際、配車に関わる待機時間はかなり長く、労働時間短縮とコスト削減の両方が期待できる。そのため、IT補助金等の情報には常に気を配っている。

また、育児・介護休業法に基づく制度の周知や情報提供、社内勉強会の開催、バースデイ休暇など誰からも不公平感が出ない休暇日の設定、仕事の技量や役割の見直し等による業務サポート体制の確立など、やるべき事はたくさんある。

ダイバーシティの観点からの人材確保についてもいろいろな可能性がある。

・女性の採用

「今、フォークリフトやトラックの運転手に女性が増えています。長時間勤務は難しくても、時短を工夫すれば女性でも故紙回収に関わる仕事はできると思います。そのための条件として、印刷機の紙積み機にあたるような、女性でもそれなりの対応ができる設備関係の進歩が望まれます」（清水氏、以下同）

・高齢者の活用

「もともと当社では転職者が多かったのですが、近年はようやく定着する社員が増えてきました。女性の採用と同じく、肉体的な負担を少しでも軽くする工夫や時短勤務などにより、経験豊富で丁寧な仕事ぶりが期待ができる高齢者の活用につな

がります」

・外国人の採用

「採用難が深刻になる中、外国人の雇用は真剣に考えなければいけなくなっています。厚生労働省も技能実習生に関連する制度を大きく緩和しますが、当社でも新しい雇用の可能性はないものか、情報収集に努めていきます」

・障害者の採用

ダイバーシティ推進委員会で2017年9月に見学に訪れた(株)エフピコ（広島県福山市）の事例が強く印象に残っていると清水氏は言う。食品トレー容器の製造・販売を主力業務にしている同社では、全国から回収された使用済み容器のリサイクル工程で、主に容器の選別作業に知的障害者を正社員として雇用していた。高い集中力と根気が求められる作業に彼らの特性がしっかり活かされていた。

清水氏は「まさに理想的な職場で、故紙の回収と適切な再資源化を行っている当社の業務にもたいへん共通するところがありました。回収した故紙の中に異物が混入しているとりサイクル品の質が下がってしまいますので、それを取り除かなければなりません。もし、その選別・除去作業だけを専門にやれる環境が整ったとしたら、仕事の効率はかなり上がると思います」と、将来の可能性を感じている。

そのほか、過去に会社で実績があったそうだが、青少年更生施設のバックアップも兼ねた人材の採用も考えられる。

「課題を一つひとつクリアしていけば、当社のような業態でも多様な人材に働いていただくことはできると思います。そのためにも、『80%の力で100%を成す』を目標に、決まった人だけが頑張るのではなく、社員みんなが力を合わせて、ワークライフバランスを図りつつ、業績も上がる方向を探っていきたい。また、当社とは密接な関係にある印刷・製本業界の皆様の働き方改革の推進と一緒に、関連する業界すべてが豊かになれるよう勉強を続けていきたいと思っています」

業種間連携をさらに進めていくためにも、清水氏のような立場の組合員が全印工連にいることはたいへん意義があると言えるだろう。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第18回> 「ダイバーシティ経営は
人事戦略」の認識を土台に

今井印刷株式会社

本社：東京都千代田区外神田3-2-14 今井ビル6階
創業：1932年（昭和7年）
代表者：今井孝治



今井孝治社長▶

◆異業種企業の見学で気付きを得る

今井印刷は、現・今井孝治社長の祖父、今井義雄氏が個人で創業した。活版の鋳造、植字、組版を行い、かつては活版の四六全判機を動かしていた。数十人が在籍していた時代もあるが、現在は今井社長と取締役（母）のほか、40代、50代の男性従業員4名となっている（印刷オペレータ1名、制作1名、営業2名）。会社は東京・秋葉原の繁華街に近い。軽オフセット印刷機1台を持ち、書籍物や帳票、事務用印刷などを中心に営業している。

今井社長は2003年に入社した。4年前に祖父が99歳で他界。父は17歳の時に亡くなっていたため、孝治氏が社長を引き継いだ。現在も年齢は社内が一番若い。会社の歴史が古く、従業員も少ないため、社内体制や就業規則などに手を入れる機会がなく、今の時代に合っていない問題がある。今井社長は早急に改めようと、見直しを図っているところだ。

気づきのきっかけは4年前。全印工連の女性活躍推進室の活動に参加したことだった。社内に女性従業員は長らく在籍していないが、青年会活動のつながりから誘いを受け、本人いわく、「下働きのつもり」で委員を引き受けた。現在は、前委員会から発展したダイバーシティ推進委員会の委員として2期目に入っている。「委員会の活動は本当に勉強になっています。参加するまではダイバーシティを意識したことはありませんでした。ものの見方が増えるのは非常にありがたい」と話す今井社長は、「全印工連もここ数年で、ダイバーシティ

や働き方改革、環境労務、CSRなどのテーマが急速に話題の中心になったことに驚いています。自分の認識が足りませんでした」と、時代の変化をひしひしと感じている。

委員会では異業種の企業を見学する機会も多く、新しい発見や気づきが多いという。これまで見学した中では、2016年11月に訪問した石川県金沢市の共和電機工業の印象が特に強かった。

「私たちに応対し、説明をしてくださった人事部長がとても愛情にあふれた方で、社員に対する眼差しが優しく、家族的な雰囲気を感じていました。すばらしい経営理念とともに、こういう方が人事を担当しているから働きやすい会社になるのだらうと感じさせられました。同社では、身体障がい者や知的障がい者の方がありのままに能力を発揮できるよう、適材適所の働き方を考えています。女性も多く活躍し、職場が生き生きとしていました。同社の強みである高い技術力の維持のため、社員のレベル向上が欠かせませんが、その根底にあるのは、働く社員にフィットするような会社のハード・ソフト両面の対応です。まさに、ダイバーシティ経営とは企業における人事戦略であり、これと経営戦略全体とを連動させることが大事であると学びました」

刺激を受けた今井社長は、経営者としてあるべき姿を考えるようになった。

「経営者は、業務設計や役割分担について考えてしまいがちですが、その前に、従業員にどのように働いていただくかに意識を向けることが大事で

す。私自身にそうした視点が足りなかったのですが、見学会をきっかけに、従業員への接し方や心構えに少しずつ影響していきました。今後は、さまざまな人材の採用や働き方を視野に入れて柔軟な経営をしていかなければ、今いる従業員に対するケアもできませんし、これから入社する人にもきちんとした説明ができません。急ピッチで取り組んでいるところです」

すでに、社会保険労務士に相談しながら、就業規則の改定に手を着けている。また、実際に親の介護に直面している従業員もあり、有給休暇を使って休みを取るなどしているが、今後に向けて本人と話し合っている最中だ。

会社としての勤務時間は8時から17時まで。紙卸商のシフトに合わせた8時という始業は、従業員にとっても朝のラッシュを避けられ不満は今のところないが、今井社長自身、今後の採用を考えると、いつもまでも同じではいけないという問題意識は持っている。また、フレキシブルな勤務形態についても検討中だ。

現在、東京都印刷工業組合が受託・推進している都の団体別採用力スパイラルアップ事業の無料コンサルティングにも申し込んでおり、外部の専門家の視点やアドバイスを活かした改革を目指している。

◆従業員エンゲージメントへの意識の高まり

働き方改革は、生産性や業務効率の向上、コミュニケーションの改善とセットでなければ実現できない。今井印刷では効率化にどのように取り組んでいるのか。

「まずは、営業が属人的に持っている部分を共有すること。営業情報の見える化が先決です。これは、生産性の向上と顧客対応の質の向上の両面から大切で、そこが当社の課題です。解決するためには、営業プロセス、顧客接点のプロセスを見直し、IT化していくことが必要になります。印刷業界は全体にIT化が遅れていますが、当社もまだ紙ベースが多く、そこは急いで変えていきたいと思っています。情報共有のためのシステム導入も検討しています。もう一つは多能工化。印刷機のオペレータは現状1名しかいませんし、年齢も若くはあり

ません。今後の課題です」

ダイバーシティ経営について、大企業から中小企業までひと括りには考えられないという思いもある。だからこそ、印刷組合の意義を感じている。

「大手と違って一社ではできることに限りがある中小は、ダイバーシティに関するセミナー開催や情報発信に積極的に取り組んでいる全印工連に加入していることで、問題意識の高い会社となり、また、周囲からもそのように見られるチャンスが増えていくと考えます。私が副議長を務めている全青協は今期、『エンゲージメント』をテーマに活動しています。愛着や絆といったつながりの強さを表す言葉です。従業員エンゲージメントを顧客エンゲージメントにつなげることで、持続的な強い会社になれます。ダイバーシティ推進委員会の中でも『インクルージョン』という言葉が使われ出しており、全青協と距離が近くなってきたと感じています」

今井社長は、今年7月に東京ビッグサイトで開催された「働き方改革EXPO」で、従業員エンゲージメントを掲げる複数のブースに出合った。人事評価制度の側面だけでなく、コミュニケーションの手段として考えていく必要がますます高まっていくと予感できた。

さまざまな企業の視察を通じて、人こそが企業の活力の源泉であると改めて深く感じた今井社長は、従業員一人ひとりに親身に接し、彼らの仕事と人生のモチベーションを高めることがダイバーシティ経営に直結すると認識するに至った。そこで大事なものは、一人ひとりの違いを互いに尊重し、活かしていくことだ。

「組織としては均一に管理する方が楽ですが、人にはそれぞれの個性や得手不得手が必ずあります。さらに、男女差や年齢差もあります。女性のライフスタイルは一日の中でも、人生全体を通して明らかに男性とは異なります。そうしたバックグラウンドを踏まえて、ダイバーシティ経営に向き合う心構えを持ち、それを表に出すことが経営者に今求められているのだと思います」

今井社長は、これまで学んだことを自社に活かすと同時に、ダイバーシティ推進委員会の活動を通じて業界内外に広く発信していきたいと考えている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第19回> 経営実態の見える化から
組織再編と新事業戦略へ

株式会社 近藤印刷

本社：愛知県名古屋市中川区石場町2-51
 東京オフィス：東京都台東区東上野6-16-9 織田屋ビル6-B
 創業：1954年（昭和29年）
 代表者：近藤起久子



近藤社長（右）

昨年12月に出展した「中小企業新ものづくり・新サービス展」にて

名古屋市の近藤印刷は、この連載2回目の登場となる。1回目（2017年8月号）は、ワークライフバランスの実現をテーマとした社内プロジェクト「シーソー」の取組みを紹介した。プロジェクトを通じて多くの問題点が明らかになり、近藤印刷にも大きな変化があった。同社は今、新たに掲げた「公器」という経営理念の下、組織の再編成、営業部の残業時間削減、働きがいの確立、新事業の拡大、そして人事評価・賃金体系との連動など、事業戦略と一体となった働き方改革に次々と取り組んでいる。

◆経営理念を実現するのは社員の健康と豊かさ

近藤印刷では、ワークライフバランスの実現を目指してさまざまな改革を試みてきた。およそ5年間に及ぶ取組みの中で、近藤社長には「何か違うな」という思いが生じた。

「社員の幸福のために会社が与えてあげられるのは、有給休暇と給与だと考えていましたが、それだけではないことに気付きました。内部にばかり目が行っていたのです。働く喜びとは、世のため人のためになり、お客様の喜びを自分のことと感じられてこそ得られるものです。それを実現するためには社員が健康でなければなりません。だからワークライフバランスが必要だという考えに行き着きました」。

2018年9月、同社は経営理念を「公器」と変えた。松下幸之助氏の有名な言葉を借りたもので、会社は社会のものであり、公に価値を提供し続ける存

在であることを意味する。さらに、ミッションとして「良質でユニークな製品・サービスを世の中に提供しつづける」、ビジョンとして「チェーン店の焼肉屋さんではなく、町の片隅にある、小粋なステーキ屋さんになる」を社員みんなで考えて設定し、経営戦略へと降ろしていった。

価格勝負ではなく、良いもの、良いサービス、良い品質を提供してお客様に喜ばれる会社となること。そのために社員全員が健康で、精神的にも経済的にも豊かな職場でありたいという思いが込められている。

具体的に職場を変えていくにあたり、経営実態の詳細な分析が大いに役立った。分析の結果、ノベルティ商品などの外注仕入が膨らみ、利益率が低下していることが明らかになった。将来を見越して、紙への印刷やフィルム素材へのUV印刷よりも「モノ」の受注に力を入れたところ、売上は伸ばせたものの、付加価値（利益）の低い仕事の割合が増えてしまったのである。

「ノベルティ商品の製作には内職の手配が欠かせず、すべて営業が内職さんと直接やり取りをします。製造部や制作部は仕事が減る一方、営業は遅くまで残業することが当たり前になっていました。思い切って舵を切らざるをえなくなり、全体のパイを大きくしながら利益率を高めていく方針に転換しました」と近藤社長。売上の数字だけを見ていたのでは分からなかった“見える化”の成果である。

利益向上に向けた中長期戦略の一つとして、「ゼ

ロイチ戦略—まんが戦術」を打ち出した。ゼロからイチを作る。すなわち、まんが制作を切り口として提案や企画から顧客に関わっていかうとする戦略である。近藤印刷は、大手・中堅のアニメーション制作会社との取引が長く、フィルム印刷など関連の売上が全体の約3割を占める。売上の中には、同人誌向けのグッズ製作なども含まれ、この分野にはもともと土台があった。2017年12月に漫画事業部を立ち上げ、現在、7人の漫画家と提携し、硬く伝わりにくい内容の広告やマニュアル、パンフレット、行政広報などを漫画で分かりやすく伝える提案を広げている。産休・育休を経て職場に復帰したマーケティング部の女性が1人で担当し、初年度は400万円弱の売上だったが、2年目の2019年は営業部と組み、1000万円以上の売上目標を立てている。

◆風土改革が具体的な改善提案に結びつく

外注仕入が増え、営業の残業時間だけが増える一方、制作部の仕事は減っていた。社員の実質労働時間を集計したところ、制作部の中には月に50時間しかない社員がいることも判明した。2018年12月、制作部を「営業サポート課」と改称し、スタッフは顧客とのやり取り、データのチェック、原稿作りなどを引き受けることになった。部署名を変更したことで、営業部の業務を共有し、サポートすることに抵抗がなくなった。

2018年12月に開催した経営計画発表会は大きな転機となった。近藤社長は、各部門とも残業時間を現状より10%削減する目標を伝えた。これに対して工場長から、「製造部では効率化をずっとやってきて今以上の削減は見込めません。だから、営業さんがもっと外に出ていけるように、一番残業が多い営業部の業務を棚卸しして、その一部を自分たちが受け持ちます。会社全体として10%削減になればいいのではないですか？」と提案があった。その後、内職の手配に関して、納期のスケジュール管理やサンプルの手渡しなどを製造部が受け持つことになった。

近藤社長は「工場長が経営者の視点を持っていることがとてもうれしかった。誰かが『あなたのためにやる』と言い出すと、会社は大きく変わり

ます」と感銘を受けた。

また、資材コスト削減の会社の方針に対しても、「これ以上のコスト削減は品質低下に関わるので、仕事のやり方を変えたい」という申し出があった。改善提案の一つに、スクラッチ印刷における仕事の順番変更があった。検版担当者に遠慮し直接口で伝えにくい点があったが、それを3種類のミニのぼり（※赤は大至急、黄は半日以内、青は今日中を意味）を付けることで解消でき、効率アップとコストダウンにつながった。職場の風土改革は、具体的な改善提案の実施と業績向上に結びつき始めている。

近藤社長は2017年の秋ごろ、働き方改革を焦るあまり、営業の社員と激しく衝突したことがある。今でこそ、「会社の風土はそう簡単に変えることができないのに、私が急ぎ過ぎた。ワークライフバランスに近づけるつもりが、かえって残業時間は増えて、会社の雰囲気も悪くなってしまった」と振り返ることができるが、その当時は精神的にかなり落ち込んだ。

その後も、社員の一人がウォーキングのインストラクターの資格を取ったので副業を認めると、「なぜ、あの人だけ特別扱いなの」という空気が社内に漂い、多少の傷が残った。「うやむやにしていた私が悪かった」と近藤社長は反省するが、一方で、社員の個性や生きがいを尊重し、好きな事に振り向けるパワーを仕事に活かしてもらいたいとも考えている。市内の別の印刷会社が福利厚生の一環として、そのインストラクターを講師として社員のための教室を開いたこともある。

近藤印刷は、いよいよ2019年4月から、働き方を人事評価・賃金体系と連動させる取組みに移る。人事評価は5段階。1を最低水準として、個人の努力で頑張っただけでは最高「4」まで。「それを人に教えていましたか？」をクリアできて「5」の評価となる。つまり、仲間と連携して働けることに大きな価値を置いている。

近藤社長は、「ありがとう」の精神が会社の風土をさらに良くし、精神的・経済的に豊かな職場を実現すると信じて日々課題に向き合っている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第20回> 休日増と賃金増の両立に向け
新しい仕組みづくりを目指す

株式会社 文昌堂

本 社：宮崎県都城市都北町7166番地
 工 場：宮崎県都城市東町18街区1号
 創 業：1950年（昭和25年）
 代 表 者：中村かよ



東 淑恵専務

宮崎県都城市の文昌堂は、若手の育成を意識し、2年前から地元の高校生の新卒採用を始めた。現在、下は18歳から上は71歳まで、正社員33名、パート社員3名が働く。有休の取得の仕方ひとつとっても、社員により受け止め方はさまざま。子供の世話、高齢の親の世話などは、若い社員には想像がつかないことが多い。これまで温かな社風の上になうまく成り立ってきた同社の働き方についても、制度化を検討する必要が出てきている。社員みんなが不公平感を持つことなく、休日を増やしながらかも業績を向上させるという大きな課題に取り組む東淑恵専務取締役役を話を聞いた。

◆働き方改革への取組みを地元での採用に活かす

文昌堂は、官公庁や学校からの仕事、各種商業印刷物、自費出版物など、地元都城市に密着した事業を行う。地域限定アプリを活用した情報発信と販促支援、東京でのふるさとPRキャンペーンの展開など、デジタルツールやデザイン力を活かして新しい分野にも積極的に踏み込んでいる。

社員の平均年齢は48歳ほど。会社の将来のために、早めに若い社員を育てる必要があると考え、平成29年度から新卒者の募集を開始した。初年度は採用に至らなかったが、地元の高校から30年度は1名が入社、31年度は2名が内定している。採用にあたっては、市が実施している企業と高校のマッチングの仕組みを利用した。話し合いの場を通じて東専務は、専門職は別にして、総合職を志望する若者は地元就職したい意向を持つ人が思った

よりも多いことを知った。また、必ずしも賃金が採用の決め手ではないことも分かったという。

「企業側は、賃金の比較で若者が県外に出てしまうと思い込んでいましたが、先生や保護者の話を聞くと、子供たちは賃金だけでなく、福利厚生や働きやすさを求めています。ですから、働き方改革に取り組んでいる会社であることを上手にアピールできれば、関心を持ってもらえるチャンスがあると感じました」。

新卒者については、入社して半年間は印刷・製本・刷版・校正などひと通りの業務を経験しながら、1、2年かけて各自の適性に合った仕事を探り、育てていく方針だ。今後、柔軟な仕事のシフトに向けて必要になる「多能工化」を可能にするためにも、いろいろな業務を経験してもらうことが役立つ。

東専務は「若い社員たちがいかに継続して勤められるかが、ここ数年の課題になる」と自覚している。そのために、男女を問わず、だれもが働きやすい職場環境の整備に取り組んでいる最中だ。社会保険労務士に相談しながら、就業規則の見直しも進めている。

昨年から年次有給休暇については、年間計画として全社一斉の休業日を設定する取り組みを始めた。部門によっては指定した日に休むことが難しく、他の日に振り替える場合もある。当初はいろいろな反発も出たが、結果的に休日が増えることのメリットを社員に話したところ、ほぼ納得してもらえ、おおむね順調に消化できている。

また法律上、5日の有休取得義務化の対象者は

年10日以上の有休が付与されている社員であるが、不公平感をなくす意味から、新人にも同じく一斉休日を適用していく考えだ。

東専務の抱える不安は、やはり業績への影響だ。「生産性向上に対する意識が社内にまだ足りないと感じています。業務の見える化をシビアに行い、一人ひとりが仕事の効率を今よりも上げないと、結局は売上げも賃金も上がりません。休日を増やすと同時に、賃金を上げていくための意識の共有、計画的な話し合い、そして仕組みづくりをしていなくてははいけません」。

また、社員個々のスキルアップと多能工化、チーム力の発揮が欠かせないと考えている。

◆すべての社員が納得のいく働き方を模索

文昌堂は、正社員33名のうち女性が12名（社長、専務を除く）と、女性比率は高い。制作、事務、製本、工程管理などの仕事に就いている。将来、女性の中から役員が出ることも期待し、少しずつ経験を積んでもらっている。社員には、積極的に会社を引っ張ってほしいという思いから、プロジェクトリーダーとして責任ある立場を経験してもらう取り組みも始めた。たとえ小さなプロジェクトであっても、達成感や自信を身に付けることは人を成長させ、やる気にさせる。

東専務自身、かつて出産を経て復帰し、時短勤務で仕事を続けた経験があり、幼子連れで出勤したこともある。会社には、育児休業制度がもともと備わっていた。また、社員を大切に守り育てる同社の社風でもあるが、子育てに手がかかるうちは正社員であっても残業をしないでいいという、暗黙の了解があった。東専務が改善したいと考えているのは、まさにその「暗黙の」という部分だ。

「対象となる社員が常にいるわけではなく、新しい社員が増えるほど、いざという時に周りの理解を得られにくくなってしまいます。これまで何となく認められてきたことを、だれにでも分かるようにルール化する必要を感じています」。

社員の年齢構成から、最近、高齢の親の病院への付き添いのために休みを取るといったケースも増えてきた。当然ながら、介護休業も今後は増えていくと予想される。現在は有休を事前申請して



幅広い年齢層の社員が力を合わせている

もらい、休みに当てている。まだ仕事に支障は出ていないものの、当人が休みづらくなることが起こる前に、どこかで制度化を図らなければならないと東専務は考えている。

一方で、独身者や若手の中には、休暇を取れる私的な理由がないために休みづらいという不満があることも聞こえてくる。彼らと年配者の両方への気配りが欠かせない。

「だれもが頑張っている点では同じですから、それを公平に扱ってあげられる仕組みを用意したい。たとえば、単なる有休とせずに、リフレッシュ休暇、バースデー休暇、アニバーサリー休暇などを設けることもひとつの方法でしょう。今後の課題として受け止めています」。

社員にとって、中村かよ社長（東専務の母）は母、東専務は姉のようなイメージがある。実際に2人が相談を受けることは多く、それが社内のトラブル対応ともなっている。女性社長ならではの特長でもあるが、敷居の低い中村社長の気さくな人柄は文昌堂の社風そのものと言える。かつて、ある社員が「社長が現場に足を運んで、仕事を認めてくれることがとてもうれしい」と話したことがあった。

正月の鏡開きには、社長と専務が前日から仕込んだぜんざいを社員にふるまう。時には、1時間早く出社してもらい早朝清掃をした後、全員で朝食をいただくこともある。年末には社内でオードブルを囲み、一年の労をねぎらう日がある。参加は自由意思だが、ほぼ全員が参加する。

時代に合わせた見える化、制度化の必要を感じる一方、長年培ってきた良さを大切にしながら、若い社員を迎えて文昌堂の新しい企業文化が創られようとしている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第21回> 家庭との両立とリーダー育成を同時に進め業務改革へ

株式会社 ユーメディア

本社：宮城県仙台市若林区土桶103番地
 営業センター・印刷センター：仙台市若林区
 東京支社：東京都中央区
 創業：1960年（昭和35年）
 代表者：今野 均



講演する今野彩子取締役

ユーメディアは、仙台・宮城を基盤に広告・印刷・プロモーション支援事業を展開しているコミュニケーション支援企業である。イベント、映像、Web、コンサルティング、システム開発、サイン・ディスプレイなど、印刷以外の売上げが3割を占める。本社の従業員数は140名、グループ会社の株式会社プレスアート、株式会社仙台シティエフエムを合わせて約180名となる。

かつては「愛宕橋の不夜城」と呼ばれるほど深夜残業が常態化していたが、積極的な改革を行い、その成果として経済産業省の平成29年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定された。

同社の取り組みについて、今年2月27日にダイバーシティ推進委員会が東京で開催したセミナーにおけるユーメディア取締役経営企画担当・今野彩子氏の講演から紹介する。

◆営業センターの閉館時間を21時に

働き方改革への取り組みが始まった2009年当時、ユーメディアは広告・印刷業界の常識にどっぷりと浸かり、残業のための夜食、タクシーでの帰宅などが当たり前に行われていた。遅くまで働くことが仕事をしているアピールにもなる風土があった。そのため、女性の勤続年数は平均4年と極端に短く、結婚を考える女性はほとんどが辞めていく状況にあった。

そのような中、たいへん有能で後輩からも慕われていたある女性社員が、家庭と仕事の両立を希望したが、前例がないから難しいのではないかと相談をしてきた。今野彩子氏によると、「彼女を辞

めさせてはいけない」と強く思ったことが改革に着手する大きなエネルギーとなった。

その後の10年間は、第1フェーズ（2009～2011年）：「制度・風土改革」、第2フェーズ（2011～2015年）：「実績・認知」、第3フェーズ（2015年～）：「成果」と大きく3つの時期に分けられる。

取り組みの初期には、社内に「一部の人のための取り組み」といった冷めた空気があった。それでも、育児との両立支援や女性活躍推進を目指す中で、育児休暇の取得者などが増えるに従い、少しずつ社内の雰囲気が変わってきた。そして、2015年に「新しい働き方委員会」を発足。「働き方を誇れる成長企業 No.1」というダイバーシティビジョンを設定し、本格的な取り組みを開始した。同委員会の中には、「イクメン部会」と「BLENDAB部会」ができた。部会長は今野氏が任命したが、他のメンバーは自主的に手を挙げてもらった。全社での活動と宣言し、これから子育て世代となる社員も参画した。活動は勤務時間内に行っている。

イクメン部会は、子育て世代の男性社員を中心メンバーに、仕事と子育て・プライベートを楽しみながら自分自身も成長する働き方を検討し、男女ともに誇れる職場環境の確立を目指した。施策の一つとして、月に一度の「イクメン日（定時退社の日）」を設けた。あらかじめ各人が「宣言シート」を提出して定時退社日を決め、仕事の引き継ぎに支障がないようにした。社員は通常、取得日の数字が大きく書かれた「イクメンバッジ」を胸に付けて勤務する。

BLENDAB部会は、「女性の視点で働き方を考え

る」をテーマに、職場環境改善の提案などを推進。社員自身がワークもライフも大切にする働き方を考え、ポジティブな変革を目指した。社員の意識や現状を把握するためのアンケートや、課長・チームリーダーへのヒアリングを実施した。その後、年に2回のプレミアムday（アニバーサリーホリデー／リフレッシュホリデー）の設定や女性視点でのオフィス改善も行い、働きやすい職場環境づくりを進めた。

深夜までの長時間残業が当たり前だった営業センターでも、全館閉館時間を2017年5月から22時と決めた。さらに、1年後には21時閉館、完全消灯とした。社員の中には「売上げが下がったらどうする」、「お客様の期待に応えられるのか」など、初めは大きな抵抗もあったが、実際には繁忙期をのぞいて22時以降の仕事はほとんど発生しなかった。もちろん、業務フローの改善、5Sの推進、クリーンオフィス化、資料や情報の共有など、社員間、部門間でいろいろな工夫を行った。

また、時間を効果的に使うため、会議や打合せは新設の「スタンディングミーティングスペース」で立つて行うようにした。タブレット端末の貸与も始め、直行直帰が必要な仕事を効率良く行えるようにした。

◆女性の勤続年数が大幅に延びる

新しい働き方の実践により効果は数字でもはっきりと表れた。時間外勤務は取り組み前の42時間から2018年は29時間、有給休暇取得率は2012年35.0%、2015年51.3%、2018年69.9%と上昇。女性の平均勤続年数は9年に延びた。男女とも育児休業取得率は100%となっている。

「最近では、顧客の方が早く終業するなど社会状況が変わってきた。当社でも、効率的に仕事を進め、イクメンシートの提出が必要ない社員も出てきている」と、今野氏は明らかな変化を感じている。

取り組みの成果は、採用市場における優位性の高まりにも表れた。2018年度は東京からのUターン者も含め、10名を採用できた。また、30歳前後の女性正社員の採用も進み、各部門で核となって活躍している。人材の多様性が増したことで、新しいプロジェクトへの挑戦もしやすくなり、業績への好影響が生まれている。

かつて不在だった女性管理職者は、現在2名と



定時退社の取得日が大きく書かれた「イクメンバッジ」

なり、候補者も4名いる。管理職の課長2名は、仙台市が運営する女性リーダートレーニングプログラムを修了した。今野氏自身、仙台市子ども子育て会議委員、せんだい男女共同参画財団評議員、仙台商工会議所女性会女性活躍委員会副委員長などを務め、ワークライフ・バランス認定コンサルタントの資格を持っている。

活躍する女性が増えたことで、責任ある立場に女性が就いていることがイメージしやすくなった。育児休暇からの復帰者はサポート業務ではなく、中核業務に充てることにより、やりがいの継続とキャリア意識の向上を図っている。

取り組みをさらに推進するため、2018年10月、「新しい働き方委員会」は「ワークイノベーション委員会」へと進化した。女性リーダー育成、イクボス育成、時間制約社員の活躍を柱とし、同社独自の働き方を創造するための業務改革に乗り出した。リモートワークやオフィスリニューアル、管理職の「イクボス宣言」などを実践し、ICTの活用とコミュニケーションの見直しにより、生産性の高い業務フローの再構築に挑戦している。以前の「イクメン部会」は「イクボス部会」に進化。リーダーたちが自分の言葉でそれぞれの目標を宣言し、ホームページですべてを社内外に公開した。

ユーメディアは、「おもいを、カタチに。みんなを、ゲンキに。私たちのすべてはその実現のために。」をネクストビジョンとして掲げ、成長のスピードを速めようとしている。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

＜第22回＞ 変化への自然体の対応で
不規則な業態を働きやすく

株式会社セブンクリエイト

本社：東京都大田区大森北6-2-5
創業：昭和60年（1985年）
代表者：武智美樹



武智美樹社長

株式会社セブンクリエイトは、製版会社として1985年に創業した。現在は画像処理、制作、DTP、CTP出力などプリプレス工程の専門家集団として、印刷会社の要望に柔軟に对应している。従業員数は、男性16名、女性6名の計22名。勤務形態が不規則になりがちな業態ではあるが、10年ほど前から思い切った時差出勤による変形シフトを導入し、定着している。それにより、極めて短納期の仕事への対応、個々の社員や部署の希望に沿った勤務時間帯、一律に働くことのムダの解消による残業時間削減などを同時に実現した。

武智美樹社長は、特に中小企業が多い印刷業界は、小規模ゆえに融通が利くメリットを活かすことで、男女の差を問わず柔軟な働き方ができると考えている。

◆変形シフトで会社と個人の事情を同時に解決

10代のうちからセブンクリエイトの仕事の手伝いを頼まれていた武智社長は、コツコツと細かい作業を積み上げる製版の仕事が性に合っていたといい、いつしか本格的に取り組むようになった。当時、従業員は10人に満たず、業界に女性もほぼいなかった。時はアナログ全盛。毎日深夜まで現場で残業をする日々が続いたが、今とは違い、業界、そして世の中全体がそれを当り前と受けとめ、皆が一所懸命に働いていた。

出産を機に一度退職をして3人の息子の母となった武智社長は、20代後半で職場に復帰する。製版技術は急速にデジタル化され、すっかり様変わりしていた。復帰後は総務系の業務に携わり、定時退社となったものの、子育てと仕事を両立さ

せるため、「その頃のことはほとんど覚えていない」ほどの多忙な毎日だった。なんとしても働かざるをえない環境にあった。

先代が急死してしまったことで、武智氏は自分でも予想していなかった若さで社長に就任した。35歳のときだった。同時に専務に引き上げた社員には、初めから「とても一人では会社全体を仕切ることにはできないので、実務に関しては任せたい」と率直に話し、分担することにした。性格がまったく異なる社長と専務ではあるが、今に至るまで、それぞれの得意に専念するやり方でうまく会社が回っている。

武智社長が、それこそ“モーレツ”に働いてきた若い頃とは違い、環境は大きく変化した。国が率先して「働き方改革」を謳い、働き方改革関連法の施行が今年4月から始まった。セブンクリエイトも、従業員数が増え、その約3分の1が女性だ。自身の経験してきたことに照らし合わせて、感覚的にズレがあると武智社長は感じているが、時代の新しい流れに即した経営を模索している。

本人は、「全印工連のダイバーシティ推進委員会に入るまで、働き方について改めて考えたことはなかった」（※現在、副委員長）と謙遜する。しかし、冒頭にも書いたとおり、勤務シフトでは他社がなかなか真似のできない方法を早くから採り入れ、実践してきた。

現在は、たとえばDTP部であれば始業（出社）時間は9時、11時、13時、18時の4通り、制作部は9時と10時。これをさらに1～2週間のシフトで回している。その利点について武智社長は次のように話す。

「そもそも残業時間を削減することが狙いでした。当社のように、お客様から『今日入稿するので明日の朝までに仕上げてほしい』といった要望が当たり前のようにある不規則な仕事内容では、全員が決まって9時に出社する形ですとムダがとても多くなり、遅くまで残業しなければなりません。そこで、どこからでも8時間働けば良いものとして、部署ごとに話し合いでシフトを決めるようにしました。もちろん、個人の事情もそこに影響します。結果的に残業はかなり減らすことができました。また、全員の勤務時間が異なると、自分だけ先に帰るといった感覚にはならないので、帰りづらさもなくなります」

今後、親の介護に迫られる人などが増えると、妻が昼間、夫が夜間に働いて24時間体制で親を看ることを希望する家庭なども出てくると武智社長は予想する。あるいは、仕事の不規則であっても、それを逆手に取って、遅番で働きたい若者などを印刷業界に取り込めることもあるのではないかと指摘する。

規模が小さいために融通が利く良さや、平均賃金は他業種に劣るかもしれないが自由度は確保できるといった面をアピールすることで開ける可能性もある。

◆ “ゆるさ” が自社にとってのダイバーシティ

武智社長が自社の問題点として捉えていたのは、有給休暇の消化率が低いことだった。しかしそれも、法改正でルールが定められたことで、取り組みが自動的に後押しされた。同社は4月現在、部署ごとに有給休暇の年間スケジュールの検討を進めている。会社にとって煩雑なのは、中途入社の従業員がほとんどであるため、期の始まりがそれぞれ異なること。有給休暇の計算も一人ひとりの対応となるが、そこは地道に対応するしかない。

また、同社で初めて育児休暇を取得した女性社員が昨年復帰した。保育園に入ることができなかったため、育休の延長を申請したうえでの復帰だった。現在は時短勤務で働いている。幼児は病気をしやすく、休みが増えることは避けられないので、やはり周囲への負担はかなり大きい。在宅勤務の提案もしたが、本人の希望で出社している。それでも武智社長は、「介護と違って子育ては先を読めますので、焦らずに将来の活躍を期待しています」と話す。

高齢者の活躍も大切に考えている。最年長は68



互いの事情を理解し男性・女性社員が協力しあう
(社内のミーティング風景)

歳になる営業のベテラン社員で、本人の希望で仕事を続けている。会社としては、きわめて自然体でそれを受け入れている。

セブンクリエイトには、肩肘を張った無理や、ルールで縛るといった堅苦しさがまったく感じられない。武智社長の性格や考え方もある。さらに、ベテラン社員が多いため、長い間に自然に培われてきた社内のバランスがそうさせるのだろう。

武智社長は自社の特徴について次のように話す。
「ある種の“ゆるさ”が当社のダイバーシティといえるかもしれません。ダイバーシティとは結局、すべてにおいて、その人の条件や職場の状況に合わせるということだと思います。ですから、女性活躍推進が先行して取り上げられる傾向がある中で、私としては男女の差を必要以上に意識しすぎない方がいいという考えも持っています。もちろん、子供は女性にしか産めませんし、男性との得意・不得意の差、体力差など、たしかな違いはあります。大事なのは、それぞれを理解して良さを活かし、協力しあいながら仕事をするのではないのでしょうか。同じように、休みを多く欲しい人もいれば、大いに働いて稼ぎたい人もいます。人生にはお金が必要な時期もあります。一律にルールで縛ると、中小企業の良さがかえって損なわれる心配があります。当社の働き方についても、状況が変われば、そこは柔軟にやり方をまた見直していけばいいという気持ちで構えています」

環境の変化が激しい時代だからこそ、同社の草の根のような姿勢が強さを発揮することは大いにある。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて

<第23回> 多能工化で昼夜2交代制や各部門の働きやすさに配慮

鈴木美術印刷株式会社

本社：大阪市東成区神路2-4-4
 東京事務所：東京都港区北青山2-7-26 Landwork青山ビル
 創業：昭和36年（1961年）
 代表者：鈴木裕香



鈴木裕香社長と青木育央部長

鈴木美術印刷株式会社は、現社長の鈴木裕香氏の父が1961年に創業した。単色の伝票等の仕事から始まり、地元百貨店との取引をきっかけにカラー印刷の仕事が増えていった。印刷機は菊四裁判3台、菊半裁判1台と小型機が中心。ジャパカンカラー基準のカラーマネジメントを確立し、コート、マットコート、上質など紙の種類に応じて4つのキャリブレーションを使い分けるなど、きめ細かな対応と高品質で顧客の信頼を得ている。

昼夜2交代制で動く生産部では、従業員の多能工化を進めることで作業の効率化を図るとともに、柔軟な勤務シフトを組める体制づくりに向けて取り組みを始めた。生産部、営業部とも会社全体を見渡して行動できる中堅社員が育ってきている。チームの連携も強くなってきており、その中で社員の働き方にも変化が表れてきた。

◆OBの支えで会社の急な移転を乗り切る

鈴木社長は30代までベネッセコーポレーションに勤務し、東京で働いていた。当時社長であった父から、大阪に帰って会社を継がないかと打診があった。弟もいたので事業承継を考えたことはなく、印刷業に対するイメージも湧かなかった。「ベネッセは働きやすい職場でしたが、私が必要とされているのなら、と気持ちを切り替えました」と鈴木社長。業界はCTPの普及が急速に進むなど、デジタル化への移行期にあった。

女子大を卒業し、前職も女性の多い会社から、いきなり男性中心の環境に身を置くことになった。印刷の知識も持っていない。一から勉強を始め、大阪市が主催する経営者勉強会や、異業種交流会

などにも参加した。およそ10年間、父のもとで研鑽を積み、また、メーカー出身の2人の相談役も良き教育係となってくれた。

社長に就任した2009年はリーマンショックの嵐が吹き荒れていた時期。やむなくリストラを行うなど辛い経験もあった。それでも、最新鋭の設備の導入、カラーマネジメントへの取り組み、ISO9001認証の取得など、品質重視の姿勢がぶれることはなかった。同時に、外注を使って売上を伸ばすことを改め、内製化に切り替えていった。自社に合った仕事を選定することで、筋肉質の会社に変わる事ができた。

同社が大阪市浪速区にあった本社工場から、現在の東成区に移転したのは2018年5月。区画整理で立ち退きを迫られ、大変な思いをした。しかしこの時も、かつての教育係で、今は引退している元印刷機メーカーの85歳の男性が、物件に合わせて図面を引き、詳しいアドバイスをくれた。移転先が決まり、約1ヵ月で突貫工事が行われた際も、現場に詰めて取り仕切るなど、何かと力になってくれた。

鈴木社長は「年寄りパワーと言っては失礼ですが、とても心強かった。私にとって最近一番感じたダイバーシティの例です」と笑う。

現在、従業員23名のうち営業が7名、CTP、印刷、加工（断裁機、紙折機が各1台）、配送、生産管理が15名。経理と配送手配業務に女性が1人ずついる。印刷は2交代で24時間稼働。日勤3名、夜勤3名が1週間ごとに交代するシフトを組んでいる（工場長を入れると日勤は4名）。これまでは印刷機の色数やサイズによって担当を固定していた。しか

し、どうしても効率の悪さが残るうえ、夜勤で半裁機を回すことを辛く感じる従業員も出てきた。さらに、30～40代が中心となり、子供の学校行事への参加や、親の面倒など、どうしても休みを取る機会が増えている。定着率が良いだけに、年齢もそのまま上がってきている。

鈴木社長は「長いスパンでは、多能工化について以前から考えてはいましたが、体制をしっかり変えていかなければいけない時期に来ていると認識し、従業員にもそのことを話しています。折機もかなり忙しくなってきました。昼間だけでなく、夜勤の印刷オペレータも折機を使えるように教え始めたところです。一時的に負担が大きくなることはあっても、誰でも機械を動かして、誰かが休んでもカバーができる体制に向けて一步一步進んでいきます」と話す。

また、「国の働き方改革の推進を良い機会と捉えて、事前にスケジュールを決め、できるだけ計画的に休暇を取得できるようにしていきたい」と考えている。

納期の都合などで仕事が不規則になりがちな生産部でも、半休をうまく利用するなどして消化していく予定だ。

◆営業部はチーム制で顧客の情報を共有

高齢の親の介護や看病、病院への付き添いなどで休みを取らなければならないケースは、同社でも少しずつ増えてきた。現在、生産管理部に勤務する女性の場合もそうで、普段は彼女が担当している配送伝票の作成は、営業でもできるようにするなど、周りがカバーをしながら、業務にも支障が出ない工夫をしてきた。

一人一人が特定の顧客を担当し、固定化しがちな営業部の場合はどんな工夫があるのか。この点についても同社では、鈴木社長が厚い信頼を置く営業部の青木育央部長が上手にさばいているという。

「彼は几帳面に、しかもムダなく仕事をするタイプで、自分が真っ先に帰ることも多いのですが、営業部の成果はしっかり出してくれています。昔ながらの私の感覚とは違って、それが正しい仕事のやり方なのかもしれません。自分がある程度売上を上げられるようになったお客様を、うまく指導しながら部下に引き継いで、自分はまた新規のお客様に当たるなど、社員のお手本のような存在です。生産管理との連携も良く取り、お互いに数字を共有しあうなど、彼らが会社全体を引き上げてくれるのではない



高品質な製品を支える工場長と
印刷オペレータのみなさん

かと期待しています」と鈴木社長。

青木部長は「自分のスキルアップがまだ足りない。知識も発信力も弱い」と謙遜するが、一方で、「営業部は2チームに分けています。各班長は班員が担当する得意先のことを把握し、私はチーム全体を把握しています。この方法は思っていた以上に効果がありました。当社の営業部全体がフォローする形になりますので、お客様にも安心していただけます」と手応えを感じている。

もちろん、情報が確実に共有されているため、柔軟な働き方の点でも有効だ。

鈴木社長が入社した当時、印刷機や折機、刷版にも女性のオペレータがいたという。業界が右肩上がりの時代でもあった。その後、事業がやや縮小されてきた中で、現在は生産部に女性はいなくなった。これまで採用の過程で、女性の希望者がいなかったわけではない。

「現場で女性が自然に働く姿を見ていたにも関わらず、会うこともせずに、『大変だと思うから』と断ってしまったことがあり、反省しています。経験と意識付けとは別物でした。女性の能力の高さは理解していますので、当社でももっと活躍してもらえるように、私自身の意識から変えていきたいと思います。

これまでダイバーシティ推進委員会の企画で全印工連の仲間の企業を見学した中では、むしろ男性の経営者の方が意図的に女性に配慮するせいか、うまく女性社員の能力を引き出す仕組みを作り上げている会社があり、とても参考になりました」と鈴木社長は話す。

新しい視点と若手社員の成長を得て、同社は大きく変わる可能性を感じさせる。

シリーズ：ダイバーシティ経営企業を訪ねて（最終回）

＜第24回＞ TOC研修の受講を通じ
社員の自主性を活かす体質へ

北星印刷株式会社

本 社：山形県酒田市新橋1-1-22
 営 業 所：本荘営業所（秋田県由利本荘市）、鶴岡営業所（山形県鶴岡市）
 創 業：昭和23年（1948年）
 代 表 者：岩間奏子



岩間奏子社長

酒田市に本社があり、山形の庄内地方を中心に70年以上の歴史を持つ北星印刷株式会社。同社は、四代目の岩間奏子社長のもと、新しい体制づくりを進めている。TOC研修の受講をきっかけに、社員の成長を促し、継続的な業務改善活動を実施していくことが現在の目標だ。社員が自主的に伸び伸びと力を発揮できる環境の実現に向けて、試行錯誤の毎日が続く。

◆継続的な業務改善へヒントをつかむ

北星印刷は、1948年に現・岩間社長の曾祖父である相蘇利助氏によって創業された。三代目の父・齊藤純一氏が社長に就任した年に4色機を導入。その後、フォーム輪転機や8色機、後加工機の導入、社屋・工場の増設、営業所の拡大など、現在の会社の基盤を作り上げた。2015年4月、齊藤氏は65歳となったことを機に会長に就き、長女の岩間奏子氏が四代目社長に就任した。現在、北は秋田の由利本荘市、南は山形の鶴岡市に営業所を構え、企画・デザインから印刷・製本まで、顧客の要望にきめ細かく対応している。

岩間社長は、地元の高校を卒業し、デザイン系の専門学校に通った後、北星印刷に入社した。プリプレスで10年、営業で10年経験を積み、結婚、子育てを経て、30年間社長を務めた父からバトンを受けた。弟もいるが歳はひと回り離れている。2010年3月に取締役となった頃から、自分が社長を務める心の準備はできていた。

「人と話すのがおもしろく、営業の仕事は好きでした。父が元気なうちに承継するのは望ましい形です。父は会長として、今も大きなお金の流れや労務関係

などを見ていますが、私が決めたことには反対せず、すべて任せてくれています。私は専門学校の2年間しか外の世界を知りませんでした。地元の青年会議所や、全印工連の全国青年印刷人協議会、そして昨年からは委員となっているダイバーシティ推進委員会の活動はとても貴重な勉強の場となっています。経営者としての悩みを共有できる同じ世代の仲間がいることはありがたいですね」（岩間社長）。

社長として5年目に入った今、新たな課題も感じている。これまでは、いわば自分が社長業を学び、成長し、変わるための期間だった。次の5年は、社員が変わり、会社が変わるために、いろいろな手を打っていきたくと考えている。社長になって一番学んだのは、人への投資が何より大切ということだった。

「私がいいと思ったことを、必ずしも社員も同じように思っているわけではありません。それでも、社長が言うことだからと、仕事にしても研修にしても、指示に従って動くことが見られます。私が我慢して、どこまで社員の自主性に任せられるかが試されています」と岩間社長は話す。

現在、社員は37人。社長就任とともに社員の代替わりも進め、役職を引き上げた。強い会社になるためには、彼らが自ら気付きを得て、体質を常に改善していけるかどうかにかかっている。

岩間社長は、認識を共有するための方法として、社内の各部門から選んだ社員12人と一緒に、今年6月に2日間のTOC研修を受講した。TOC（Theory of Constraints）研修とは、マネジメントゲームを通じて、全員で現場でのボトルネックを発見し、解決策を考える経営改善手法であり、利益最大化のための業務改善を目指す。今回、TOC研修で大き

な成果を出している地元企業の誘いもあり、他社を含め異業種全47名が専任講師の指導の下に学んだ。

成果が社内にどう落とし込まれるかはこれからだが、岩間社長は研修中の社員の様子を見て、確実にインパクトがあったと感じた。

「自社の業務フローを例題に行った改善シミュレーションでは、一つ見方を変えるだけで劇的に利益を出すことができました。社員も、自分たちが普段当たり前に行っている仕事のやり方に疑問を持ち、コストをかけなくても取り組めることがたくさんあると気付いてくれたようです。業務改善活動は、『なぜ、それが必要なのか』を理解し、納得しなければ動きません。今回、貴重なヒントや武器は手に入れました。若い人たちにも浸透させ、日常的に業務改善が継続していけば、次の展開が見えてくると思います」

岩間社長は、できればTOC研修のインストラクター資格を取得する社員が率先して出て、活動が社内に根付くことを期待している。

◆個人面談で見えてきた社員の本音

北星印刷では、5年前から製造部門で地元の高校生の採用を始めた。一昨年は4人を採用している。社員の平均年齢はかなり下がってきた。ただ、大型の断裁機を扱っている2人が60歳代であることが目下の課題で、人員のシフトと多能工化を検討している。

採用・定着が難しいのはむしろ営業の方だが、これも3年ほど前に異業種（飲食業界／ホテル・ブライダル業界）から採用した2人が頑張ってくれている。

女性社員は16人で、比率は高い。プリプレス（DTP、刷版ほか）に8人、製本加工に4人、軽オフセットに2人など。軽オフのオペレータの一人は、正社員ではあるが時間給を選択し、パート扱いとなって仕事を継続している。今のところ育児休業制度の対象となる女性はいないが、ここ数年で採用した高卒の社員たちもやがて結婚・出産の時期を迎える。また、親の介護に関わる社員もこれから増えると予想される。社員が生き生きと働ける職場環境づくりに向けて、今から就業規則の整備などを少しずつ進めているところだ。

社内では月に1回、営業も含めた技術会議を開き、事故分析や改善要望の提出などを行っている。岩間社長は「チームワークは決して悪くないが、まだ不満がくすぶっている状態」と見ており、明確な根拠に基づいた、もっと突っ込んだ話し合いができる



6月に社長以下13人で参加したTOC研修の様子

はずだと考えている。

岩間社長は2年前から社員との年1回の個人面談も始めた。

「中には1時間も2時間も話す社員がいて、それだけ思いが溜まっていたのだなと感じました。人間関係の悩みを打ち明けられることもありますし、社長にもっと自分たちのことを見てほしいという声もありました。また、『話す機会をつくってくれてありがとう』と言われたこともあります。会長はカリスマ的な存在でしたから、私に代わって風通しが良くなったことはあります。これまでは自分の勉強のために時間を使ってきましたが、ダイバーシティ推進委員会に参加するようになって、現場を見ること、社員の声を聴くことが大事だと教えられました」

もう一つ、岩間社長が課題として捉えているのが、他社を知る機会が少ないことだ。特に、製造に携わる社員は外に出ることがあまりなく、自社のやり方が正しいかどうか測るモノサシを見つけにくい。これは業務改善そのものに関係するテーマでもある。

「井の中の蛙になってはいけません。最近、埼玉県印刷会社さんとは、メーカーを介して同じデータの出力比較を行いました。できれば、社員にも一日限りの研修ではなく、会社を代表して実際に他社の環境を体験する、技術交換留学のような機会を作ってあげられたらと思っています」

酒田市では今、図書館を含む複合施設の建設など、今後数年をかけた駅前の再開発が進んでいる。酒田駅前には本社工場が現所在地に移る前の、北星印刷創業の地でもある。原点回帰し地域に役立つ印刷会社と成るべく、新たなビジネスモデルの可能性を探りながら、生まれ変わろうとしている地元とともに発展を目指す。北星印刷の挑戦は始まったばかりだ。

「多様な人材（ダイバーシティ）の活用」についてのアンケート結果

全印工連・ダイバーシティ推進委員会（小野綾子委員長）は、平成28年8月1日から10月31日まで実施した「多様な人材（ダイバーシティ）の活用」についてのアンケート結果をまとめました。

回答企業数は全国の組合員4,855社中1,379社で、回収率は28.4%と初めての調査としては非常に多くの組合員にご協力をいただくことができました。

本アンケート結果のポイントは以下のとおりです。

- 「ダイバーシティ」という言葉は4割強の会社が知っているが、「ダイバーシティ経営」という言葉を聞いて具体的な内容を想起できる会社は2割強にとどまる。
- ダイバーシティ経営に「着手している」、または「今後取り組む予定である」と回答した会社は全体の4割弱。6割弱は「取り組む予定なし」と回答。
- これから先、工夫をしながら活用を広げていきたいと考えている人材で最も割合が多いのは女性（56.2%）。以下、子育て・介護等でフルタイムでは働けないが、働く意欲のある方（41.3%）、65歳以上の高齢者（29.7%）とつづく。
- 全従業員における女性の割合で最も多いのは21～40%。65歳以上の高齢者の割合で最も多いのは1～20%。
- 全従業員における障がい者・外国人の割合で最も多いのは0%。
- 働く時間に制約のある従業員は「在籍していない」が5割弱で最も多く、「育児」が28.4%、「税法上の扶養限度（103万円未満）」が24.9%とつづく。
- 柔軟な働き方として行っている取り組みは「取り組んでいない」が32.2%で最も多く、僅差で「育児休業の完備」（32.1%）、短時間勤務制度（25.3%）とつづく。
- 育児休業中・復帰後の不安を取り除くために取り組みを行っている会社は26.1%と、全体の4分の1強。
- 男性従業員の育児経験者が「いる」と回答した会社はわずか5.5%で、20社に1社程度の割合にとどまった。
- 従業員の介護に関して実態把握をしている会社は37.9%と、およそ4割弱。

それぞれのアンケート結果の詳細は以下をご参照ください。

「多様な人材（ダイバーシティ）の活用」についてのアンケート 集計結果

- 調査期間 平成28年8月1日～10月31日
- 組合員数 4,855社（平成28年10月1日現在）
- 回答企業数 1,379社
- 回収率 28.4%

全日本印刷工業組合連合会
ダイバーシティ推進委員会

設問1. 「ダイバーシティ」という言葉を知っていますか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 知っている	576	42.0%	13	72	106	84	72	93	52	19	65
② 今回初めて知った	794	58.0%	23	105	141	116	106	133	72	31	67

設問2. 「ダイバーシティ経営」という言葉を聞いて、具体的な内容が思い浮かびますか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 思い浮かぶ	282	21.1%	6	29	60	39	33	47	20	9	39
② 思い浮かばない	1057	78.9%	28	146	181	157	143	172	103	40	87

<①具体的な内容>

アンケート冒頭の説明を見て理解した フレックス 外国人の雇用 多様な個人のライフスタイル支援 人材育成 外国人・女性活用・高齢者

多様な人材の能力を最大限に生かす 社会的弱者の雇用 企業の多様化が進んできているので、それに合うような人材の確保 多様な人材をうまく活かした経営

高齢者・障がい者・外国人の雇用 障がい者雇用 個人の特性が最大に生かせる経営 共生 多種多様な人材確保を掲げている労働時間の個人毎対応

設問3. 貴社では現在、ダイバーシティ経営に既に着手していますか？もしくは取り組む予定はありますか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 着手している	118	8.7%	3	12	25	16	13	20	8	6	15
② 着手していないが、今後取り組む予定	427	31.7%	5	59	78	63	56	66	40	12	48
③ 着手していないし、取り組む予定もない	804	59.6%	27	105	139	118	106	137	74	31	67

設問4. これから先、工夫をしながら活用を広げていきたいと考えている人材を下記よりお選びください。(複数回答可)

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 女性	775	56.2%	16	102	138	116	97	127	72	30	77
② 高齢者（65歳以上）	409	29.7%	9	53	71	65	51	64	38	20	38
③ 障がい者	195	14.1%	4	29	32	29	28	25	24	6	18
④ 外国人	85	6.2%	2	6	17	15	7	15	6	2	15
⑤ 事情により退職せざるを得なかった方の再雇用	227	16.5%	5	30	36	39	27	35	24	10	21
⑥ 子育て・介護等でフルタイムでは働けないが、働く意欲のある方	570	41.3%	11	71	103	87	72	89	51	17	69
⑦ その他	82	5.9%	4	11	17	8	14	14	6	2	6

<⑦その他>

その案件での適材者であれば誰でも可 他の職の経験者 印刷の経験者

継続雇用

事業承継を円滑にするためと企業活力をダイナミックにするため、年齢階層の良いバランスの雇用促進

優秀で意欲のある方

若手 第二新卒者のうち、正規雇用を目指している方

設問5. 全従業員における女性の割合はどれくらいですか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 0%	64	4.7%	0	9	10	11	5	11	6	2	10
② 1～20%	350	25.7%	6	41	72	47	43	55	31	16	39
③ 21～40%	531	39.0%	12	72	93	81	71	83	52	21	46
④ 41～60%	338	24.8%	13	47	55	49	47	59	31	11	26
⑤ 61～80%	54	4.0%	1	7	9	9	6	11	3	1	7
⑥ 81%以上	24	1.8%	3	1	5	3	4	5	1	0	2

設問6. 全従業員における高齢者（65歳以上）の割合はどれくらいですか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 0%	455	33.6%	11	71	77	63	69	69	49	13	33
② 1～20%	688	50.8%	18	82	126	104	83	117	58	31	69
③ 21～40%	114	8.4%	3	14	20	17	13	19	9	4	15
④ 41～60%	41	3.0%	3	4	8	5	6	7	4	1	3
⑤ 61～80%	20	1.5%	1	2	4	3	3	4	1	0	2
⑥ 81%以上	35	2.6%	0	3	7	6	2	7	2	1	7

設問7. 全従業員における障がい者の割合はどれくらいですか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 0%	1028	76.0%	24	125	184	159	122	176	86	42	110
② 1～20%	309	22.8%	10	48	54	40	49	45	35	9	19
③ 21～40%	12	0.9%	1	2	3	0	3	1	2	0	0
④ 41～60%	4	0.3%	1	0	1	0	1	1	0	0	0
⑤ 61～80%	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥ 81%以上	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0

設問8. 全従業員における外国人の割合はどれくらいですか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 0%	1310	96.3%	34	173	234	192	172	213	122	48	122
② 1～20%	46	3.4%	1	4	9	8	3	10	2	3	6
③ 21～40%	4	0.3%	1	0	1	0	1	1	0	0	0
④ 41～60%	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤ 61～80%	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥ 81%以上	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0

設問9. 貴社では働く時間に制約のある従業員は在籍されていますか？（複数回答可）

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 育児	391	28.4%	8	51	64	65	44	69	34	11	45
② 介護	85	6.2%	0	10	14	16	7	16	6	3	13
③ 疾病治療	82	5.9%	0	6	17	15	6	14	5	2	17
④ 税法上の扶養限度（103万円未満）	344	24.9%	11	32	68	54	38	62	23	18	38
⑤ その他	32	2.3%	1	7	4	4	8	2	6	0	0
⑥ 在籍していない	665	48.2%	19	90	119	93	90	107	63	26	58

<⑤その他>

社会保険に加入しない範囲
年金との兼ね合い
受験生

設問10. 柔軟な働き方として貴社が行っている取り組みを下記よりお選びください。(複数回答可)

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① ノー残業デー	248	18.0%	5	27	47	39	27	41	21	8	33
② 業務の見える化による繁閑の可視化	274	19.9%	4	31	48	47	28	47	22	10	37
③ 育児休業の完備	442	32.1%	10	66	78	62	65	67	45	16	33
④ 短時間勤務制度	349	25.3%	6	43	56	63	38	58	31	13	41
⑤ 在宅勤務	46	3.3%	1	6	10	5	7	6	5	1	5
⑥ その他	61	4.4%	1	6	12	9	6	9	5	3	10
⑦ 取り組んでいない	444	32.2%	16	54	87	57	58	80	36	20	36

<⑥その他>

在宅スタッフ
時差出勤
子育て等で休んだ人の分を周りがカバーする風土づくり
有給休暇の時間単位での取得制度
介護休暇

設問11. 貴社では育児休業中・復帰後の不安を取り除くために何らかの取り組みを行っていますか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 取り組んでいる	345	26.1%	6	46	59	53	45	51	33	8	44
② 取り組んでいない	976	73.9%	29	123	178	142	125	167	85	43	84

設問12. 貴社では男性従業員の育児休業経験者はいますか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① いる	75	5.5%	2	10	13	11	10	12	7	2	8
② いない	1286	94.5%	34	166	231	189	166	213	116	49	122

設問13. 貴社では従業員の介護に関して、実態把握をしていますか？

回答項目	合計		地区別								
			北海道	東北	関東	東京	中部	近畿	中国	四国	九州
	回答数	割合	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
① 把握している	512	37.9%	8	61	88	87	58	85	43	18	64
② 把握していない	840	62.1%	27	116	154	111	118	137	81	33	63

ダイバーシティ推進委員会

第2回「ダイバーシティ経営」についてのアンケート結果報告

平成30年8～10月にかけて、2回目の「ダイバーシティ経営」についてのアンケート調査を行いました。平成28年に行った1回目のアンケート調査との比較検討、また、今回のアンケートで見えてきた現状・課題についてご報告します。尚、アンケート調査の全容については全印工連のHP (<http://www.aj-pia.or.jp/>) にて公開しておりますので合わせてご覧ください。

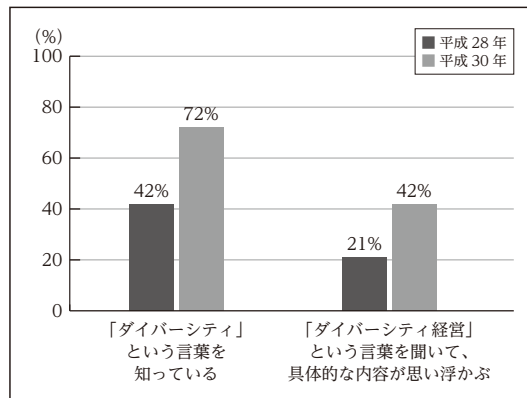
ダイバーシティ経営の認知と実践進む

コンプライアンスや人手不足への対応が後押しか

【ダイバーシティ経営の認知度】

「ダイバーシティ」という言葉が、この2年間で世の中に浸透し、印刷業界においても、「ダイバーシティ」という言葉を知っていると回答した割合が7割強へと大幅に増えた。また、「ダイバーシティ経営」という言葉を聞いて、具体的な内容が思い浮かぶ」との回答も4割強と倍に増えた（グラフ1）。これらの結果は、アンケート調査全体からも読み取れるが、女性活躍推進法や働き方改革推進法に対応するため、育児休業、介護休業、柔軟な働き方等に対するコンプライアンス意識の高まりや人手不足による多様な人材の就労に対する期待が大きく後押ししたと考えられる。

ダイバーシティ経営の認知度（グラフ1）



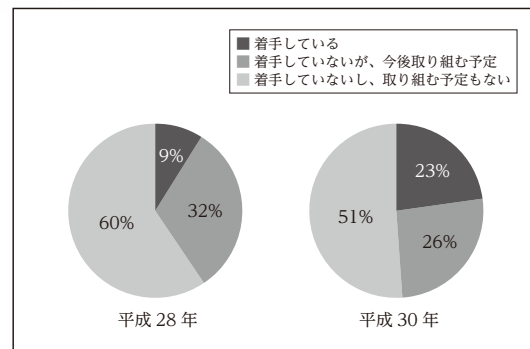
次に、実際にダイバーシティ経営に着手している企業の割合を見てみると、23.4%と2年前の2.7倍に増加し、今後取り組む予定の企業を合わせると、約半数の企業がダイバーシティ経営に前向きな姿勢という結果になっている（グラフ2）。

一方で、同じく約半数の企業がダイバーシティ経営に今後も取り組む予定がないとの結果になっている。しかし、企業の規模別、地域別で中身を分析してみると、今後取り組む予定がないとした企業は、下記のようになっていた。

10人未満の企業	69%（全国）
10～49人の企業	33%（東京・大阪・愛知）
	42%（上記以外）

女性を雇用している企業は約95%、高齢者を雇用している企業は約74%と多様な人材を雇用している現状も考慮すると（グラフ3.4）、ダイバーシティ経営の情報に接する機会の多さや、ダイバーシティ経営に対するとらえ方、理解が進むと、「今後取り組む予定がない」とした割合は大幅に減少すると予想される。

ダイバーシティ経営の実践度（グラフ2）



【ダイバーシティ経営の具体的な取り組み】

ダイバーシティ経営に着手しているまたは取り組む予定の企業の具体的な取り組みについて報告する（表1）。高齢者・障がい者・外国人・女性といった多様な人材の雇用・活用が多く、また、在宅勤務・短時間労働・育児休業・介護休業等の柔軟な働き方の取組みが多くみられた。そのほか、イノベーションにつながる事例等もあったので、参考として欲しい。

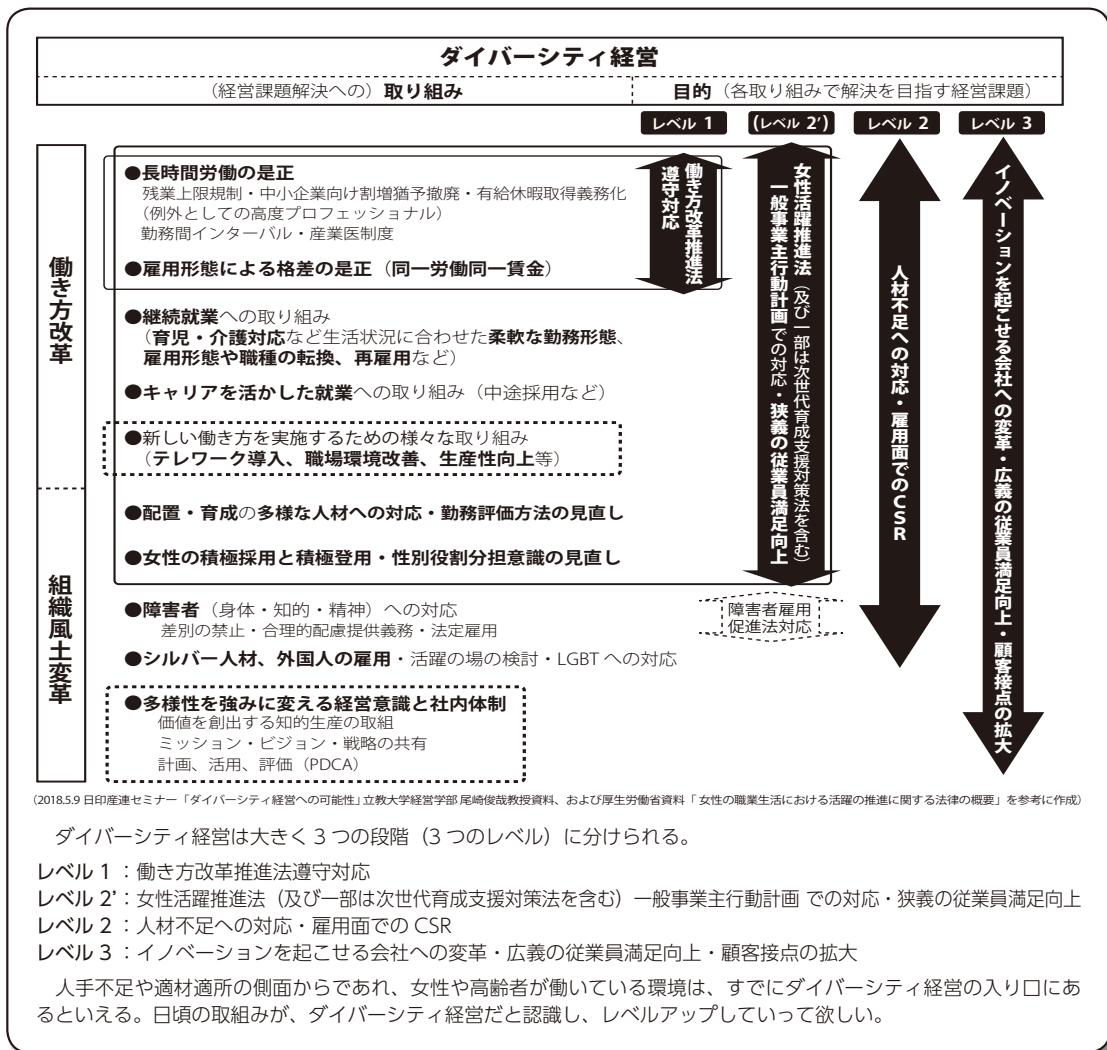
第②回「ダイバーシティ経営」についてのアンケート結果報告

〈参考事例〉

- 親の介護のために日中に営業職が自宅に帰るのを認める。高齢者を短時間勤務で雇用。有給休暇取得の促進。長時間残業の是正など働き方改革を進める
- LGBT フレンドリー企業登録（札幌市）
- 女性の経営への参画、女性の重要ポストへの登用
- 女性管理職への積極的な登用、事業領域拡大（新事業）への女性役員を軸に展開
- 多様な勤務体制・時間を就業規則で定め、従業員の働きやすい環境作りに努めている
- 性別・国籍・雇用形態を問わず、職務遂行能力が基準を満たした場合、本人の意思を確認した上で、正社員その他の雇用
- ベトナムからの研修生を雇用している。

ダイバーシティ経営に着手している、または取り組む予定の企業の具体的な取り組み（表 1）

高齢者・障がい者・外国人雇用	161 件
女性の活用	68 件
在宅勤務・短時間労働	55 件
育児休業・介護休業	39 件
再雇用・定年延長	36 件
働きやすい職場環境	27 件
就業規則・人事考課制度	24 件
多様な人材活用	22 件
職場環境（ハード面）の改善	7 件
介護などと仕事の両立	7 件
その他	115 件

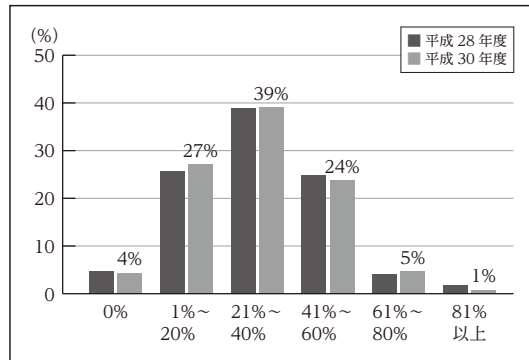


多様な人材の活用 現状と今後

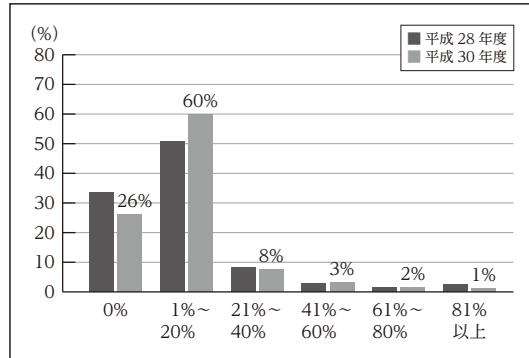
女性活躍は次のステージへ

どのような「多様な人材」が就労しているのかについては、今回改めて、多い方から女性、高齢者、障がい者、外国人の順になっていることを確認することができた（グラフ 3～5）。

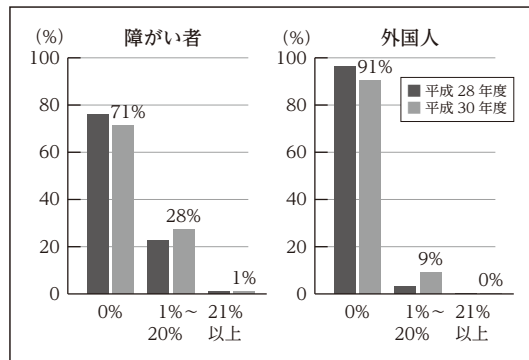
全従業員における女性の割合（グラフ 3）



全従業員における高齢者の割合（グラフ 4）



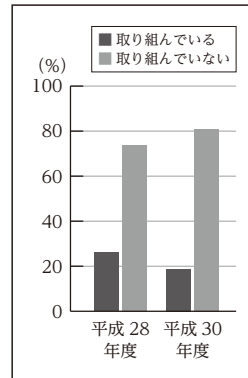
全従業員における障がい者・外国人の割合（グラフ 5）



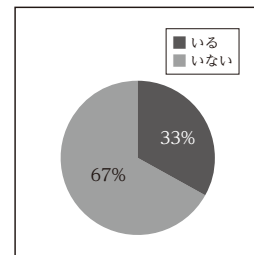
現状の従業員に占める割合も、今後活用を進めたい人材でも女性が最も多い。ただ伸び率からみるとだいが落ち着いてきた感がある（グラフ 3・10）。

一方で育児休業に対する不安を取り除くための取り組みがこの 2 年で減少した（グラフ 6）。一定の育児休業取得者がいる現状から（グラフ 7）、育児休業に対する認知が進み、特別のケアが不要になってきているからではないかと想像するが、本アンケートからだけでは何ともいえない。

育児休業復帰後の不安解消の取り組み（グラフ 6）



直近 3 年間の育児休業取得者（グラフ 7）



コラム

育児休業取得と 3 世代同居

女性の職場復帰は、まわりの協力体制が大きな後押し

直近 3 年間の育児休業取得者数を県別でみると、新潟・岐阜・富山・広島・山形・石川の 5 県が多いことに気が付く。

実はこの 5 県は「3 世代同居世帯率」でも上位を占めている。

1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
山形県	福井県	新潟県	秋田県	富山県
17.8%	15.0%	13.8%	13.4%	13.2%

（一般世帯に占める 3 世代同居世帯の割合 H27 年国勢調査）

3 世代同居世帯率が高い県は一般に米作付面積率や農業就業人口が高く人口密度が低い地域に多いといわれている。世代間で助け合いながら子や孫を育てる環境が整っているわけだ。

産休・育休の後家族に子どもの面倒を見てもらえる安心感があり、一定期間子育てに専念して職場復帰ができる。したがって、このような育児休業の取得率と比例した結果がでるのだろう。

とはいえ、都市部では頼りたくても家族が傍にいても限らない。「社員は家族」会社という一つ屋根の下で、経営者も従業員同士も互いを理解し助け合い、足りない所を補い合いながら楽しく稼ぐことができたら最幸ではないだろうか。（文責／岩間奏子）

第2回「ダイバーシティ経営」についてのアンケート結果報告

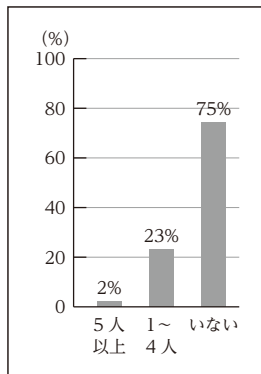
【直近3年間のパートから正社員への転換】

一人もいない会社が75%と全体の3/4もしている（グラフ8）。

この結果の背景に、次のような状況が推察される。

- ・正社員転用制度が整っていない
- ・制度はあるがパートという働き方を、柔軟な働き方の一つとして好んで選択している
- ・制度はあるが、パートという不安定な働き方をやむなく選んでいる

直近3年間のパートから正社員への転換（グラフ8）



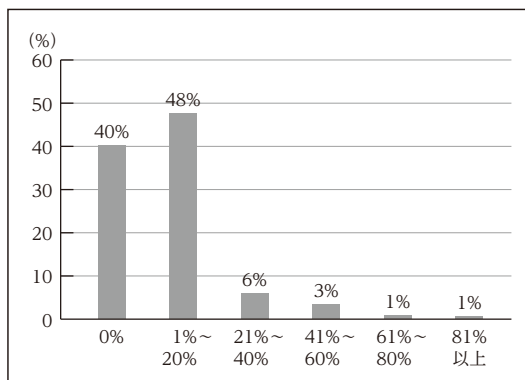
今回のアンケートで多く寄せられた、ダイバーシティ経営を進めていくうえでの課題、「社員の理解」、「公平性をどう保つか」、「女性の意識改革」などは、このパート・正社員転換問題と密接に関係がありそうだ。

【女性の管理職割合】

国の目標2020年までに課長職以上の比率を30%、に対し印刷業界においてはまだ道は遠いと言えよう。

女性の存在感は確実に増している。制度も整ってきている。女性が本当の意味での活躍をしていくためには、会社の風土改革や女性自身の意識の変革など、新たな課題をクリアするステージへ進んでいるのではないだろうか。

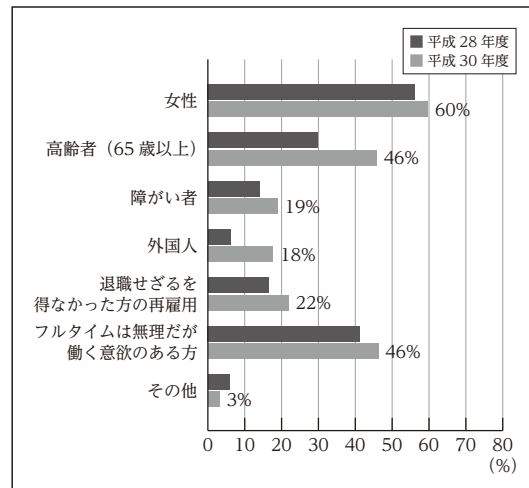
管理職における女性の割合（グラフ9）



女性に関するダイバーシティ経営の取り組み事例

- ①事業所規模 小（～9人）
 - ・女性社員の子育て・介護・働きやすい環境の整備
 - ・女性の印刷現場への登用
- ②事業所規模 中（10～49人）
 - ・女性管理職の育成
 - ・女性管理職の登用・充実
- ③事業所規模 大（50人以上）
 - ・女性活躍機会を増やすため女性だけのチームを編成し、職場環境改善を実施するとともに課題解決の意見具申をおこなっている
 - ・女性社員を中心にダイバーシティ推進プロジェクト活動を行い、意見を規定や施策に反映している

これから活用を広げたい人材（グラフ10）



高齢者と外国人の伸び顕著

【65歳以上の高齢者雇用がアップ】（グラフ10）

現状の就労に関しても、これからの人材としての期待度ともにポイントを大きく上げている。

高齢者の雇用が望まれているのは、現場の戦力、技能継承といった面で必要性が感じられているからだろう。定年延長制度を会社側が対応を求められていたり、求人をかけても若手が集まらないという状況も背景にある。

【外国人雇用が急激にポイントを挙げた】（グラフ10）

雇い入れるための環境整備、言葉の壁、運用の仕組みづくりなど簡単にいかない問題も多そう。

「ダイバーシティ経営を進めるうえでの課題」にも

- ・外国人の雇用に不安がある
- ・外国人の場合の量や賃金の問題、他スタッフとの平等なバランス（作業料や賃金、責任範囲での格差）

など、外国人雇用に対する不安を上げている会社が8社ある。今後伸びしろが期待される人材だけに、具体的なノウハウの共有が求められる。

【業界外からの確保】

- ・他業種からのキャリア採用
- ・専門技術者

印刷業界の固定観念を持たない他業種からの人材投入は戦略的なダイバーシティ経営ともいえるのではないか。

外国人に関するダイバーシティ経営の取り組み事例

①事業所規模 小（～9人）

- ・外国人の雇用
- ・高齢者・外国人社員の活用

②事業所規模 中（10～49人）

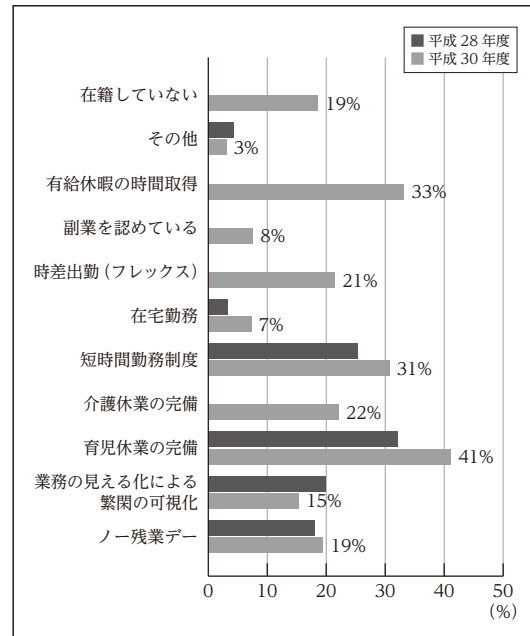
- ・外国人実習生雇用

③事業所規模 大（50人以上）

- ・フィリピンからの技能実習生の受け入れ（H27年より）、障がい者の雇用
- ・女性の重要ポストへの登用とベトナム研修生の受け入れを行っている
- ・女性に優しい、外国人社員、シニア活用、時短社員、1/4日有給制度
- ・女性の経営への参画、外国人の雇用

事業所規模が大きくなるにつれ、複数ある多様な人材活用のひとつとして外国人が雇用されている傾向にある。やはり、外国人雇用は上級編といえるのかもしれない。

柔軟な働き方への取り組み（グラフ 11）



した取り組みが確実に増えており、ダイバーシティ経営に着手しているポイントが伸びたことがうなずける。少数意見の中にもこそ「多様な人材を活用するヒント」が隠されているのかもしれない。

柔軟な働き方の取り組み事例

シフト勤務・ローテーション・中抜け・土曜日の短時間勤務・特定した曜日を休日取得・変形労働時間制・裁量労働制・定時以外でも仕事が終われば帰っても良い・有給の計画的付与・有給の半日取得・半月休暇・誕生日休暇・リフレッシュ休暇

「柔軟な働き方」が浸透

優秀な人材を繋ぎ止めるかぎ

柔軟な働き方の取組み事例としては、依然として育児休業の完備、短時間勤務制度は高い水準にあり、前回よりも伸びていることから環境整備がいっそう進んでいることがうかがえる（グラフ 11）。

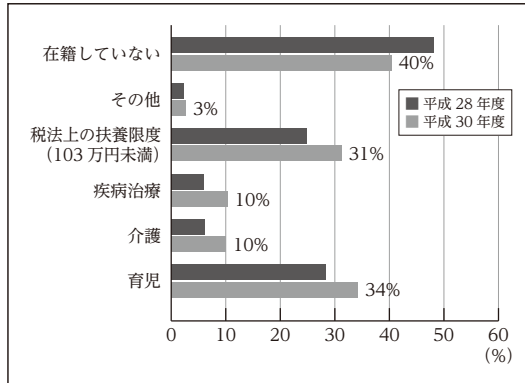
前は選択肢にあげていなかった「有給休暇の時間取得、時差出勤（フレックス）、介護休業の完備」は、予想以上に高い割合の回答が得られた。また、在宅勤務・副業を認めているという回答も、数は少ないが寄せられている。各社で柔軟な働き方に対応

働く現場の実状

社内における働く時間に制約のある従業員は、在籍していない40%と、前回（48%）同様それほど多くはない結果であった（グラフ 12）。育児や税法上の扶養限度（103万円未満）など主に女性が抱える制約が伸びたことは女性雇用が進んでいることの裏付けともとれる。また病気にかかっても治療をしながら働き続けたい、家族の介護に合わせた勤務体制を望む、など現役世代・働き盛りの従業員が抱える制約も微増しており、働く時間に制約のある従業員は今後も増えていく可能性は高い。

第②回「ダイバーシティ経営」についてのアンケート結果報告

働く時間に制約のある従業員（グラフ 12）



少数コメントの中で多かったのは、高齢者・年金の関係・健康保険の扶養限度 130 万円未満など高

齢者雇用に関することや、本人が障がいをもっている等の身体的理由が挙げられた。多様な人材として今後採用を伸ばしていきたい層ではあるが、実際のところ労働力の制約がかかっている実状がある。

また、障がいを持った子どもや放課後児童クラブなど乳幼児・未就学児に限らない子育て上の制約、家業との兼業（実家援助）など家庭の都合・趣味・個人の希望、契約社員など様々な制約が浮き彫りになった。

ダイバーシティ経営に取り組む理由として、「優秀な人材を出産・育児・介護・病気などで失いたくないから」の回答が多いことにもあるように、従業員が抱える制約に対応できず離職に至っている実態がわかる。既存の従業員の流出阻止、優秀な人材を繋ぎ止めるためにも「柔軟な働き方」を取り入れていくことは今後必要不可欠であると考える。

課題紹介

こんなことで困っています！



ダイバーシティ経営を進める上での課題を、大きく 8 項目に分類してみた。

【ダイバーシティ経営への理解が不十分】

- ・何から始めていいのかわからない
- ・どのような取り組みが効果があるのか分からない

【規模による困難さ】

- ・まだまだ労働集約型産業であり、かつ小規模事業所につき、働き方改革は難しい
- ・零細企業では足りない分をカバーする人材がいないので難しい

【社員の意識を変えることの困難さ】

- ・女性自身の仕事への意欲、業績向上への意欲がなければ名目上での管理職でしかない
- ・ノー残業、有給休暇など従業員から権利ばかり主張されてしまう

【業務改善】

- ・業務の平準化、標準化ができないとなかなか代わりの人があてがえない

【平等感の担保】

- ・一般社員にしわ寄せがいつている。その不満を解消しなくてはならない
- ・処遇の問題、適正な評価方法

【外国人・障がい者雇用に対する困難】

- ・外国人や障がい者を雇う上で言葉の壁やニュアンスの表現の仕方などで問題。技術はあつ

ても指導できる社員がいない

- ・設備の見直しなどの費用

【経営的な成果を得られるか】

- ・業界の競争が激しい中、「効果のある」ダイバーシティ取り組みでなければ続けていくことはできない
- ・印刷事業の付加価値がもとめられるが、年々厳しくなっている中で、生産性のマイナスとなる取り組みは難しい

【公的機関への要望】

- ・育児休業、介護休業を可能にするため、一定規模以下の企業が受けられる助成金制度があればよい

ダイバーシティ経営に対して足踏み状態の会社を感じている課題、実践を始めたばかりの会社が直面する課題、とりえず働き方改革から取り組みだしたが、経営的に価値をもたらしてくれるのだろうかといった不安や焦りも感じられる。また、規模の大小によって取り組みやすさは確かに変わると思うが、寄せられた記述の中には、「小規模企業であり柔軟に対応できるので特に課題はない」という頼もしいものもあった。組織の大小にかかわらず、会社の特性を活かしながら、できることから取り組んでみて頂きたいと強く感じる。

ダイバーシティ推進委員会 座談会

ダイバーシティ推進で行動計画 多様な人材を活かす人事戦略

少子高齢化による労働人口の減少やIoT、AI技術の進化といった環境変化に対し、社員のモチベーションを高めて働いてもらうための働き方改革が印刷業界でも迫られている。全日本印刷工業組合連合会のダイバーシティ推進委員会（小野綾子委員長）は中小印刷業における多様な人材を活用するためのダイバーシティマネジメントを推進すべく、委員自ら一般事業主行動計画（以下、行動計画）を策定。ダイバーシティマネジメントを実践している。委員会メンバーに取り組みを通して得た気づきや、ヒントを伺った。

地域、風土で異なる働き方

一行動計画の策定について

本田 小野委員長から行動計画を各社で作成するよう言われた時は、組合員に伝えるだけでなく自社でも考えなければいけないのかと正直戸惑いました。今になってみると当然のことで、自分たちがやっていないことを人に伝えられるはずありません。

実際、作成するプロセスは非常に勉強になりました。ダイバーシティ経営の考えや自分がどうしたいのか、会社の現状と目指すところとのギャッ



小野綾子委員長（プライズコミュニケーション）

座談会出席者

小野綾子委員長（プライズコミュニケーション）
古木直人副委員長（連合社印刷）
武智美樹副委員長（セブンクリエイト）
今井孝治委員（今井印刷）
本田直子委員（本田印刷）
近藤起久子委員（近藤印刷）
東 淑恵委員（文昌堂）

プがどれだけあるかが分かりました。今では自社を見直すきっかけとして取り組む価値があると思います。

小野 組合の事業として活動するからには全国の組合員の皆さんに何らかアウトプットする必要があります。ただ企業視察の報告やセミナーを開いただけでは、全国5,000社の組合員企業にどれだけ伝わるかわかりません。何か伝えるものを形にしなければと、委員会メンバーが実践した行動計画の策定やダイバーシティマネジメントの取り組みを冊子にまとめました。

東 地元では以前から女性活躍推進や「えるぼし認定」を申請しませんかと行政から話をもらっていましたが、必要ないだろうと聞き流していました。それが委員会に参加した途端に行動計画の策定だったので戸惑いました。でも委員会に参加して行動計画の意義を知り、自社の現状を確認するのに非常に有効なものだということが分かりました。会社の中で当たり前のことが世間で当たり前ではなかったり、自社に足りていないことに気付かせてくれました。

武智 行動計画の策定は、最初、大変だとは思いませんでした。しかし、策定を手伝って頂いた社会保険労務士の小倉絵里先生（株式会社GIMS）の話を聞いて、自社なりに出来ることがあることが分かりましたし、そもそも以前から自社の仕事で男女差がないことにも気付きました。行動計画の策定でむしろ今まで意識されていなかった男女の差が浮き彫りになりました。

最近では女性活躍がどうこうという話を特段聞かなくなりました。ダイバーシティについても早くそうした特別な言葉で言わなくても当たり前のよう考え方定着して欲しいと思っています。

一ダイバーシティ推進委員会について

近藤 当社の場合、補助金を頂くために、行動計画に取り組んでいましたが、私が先走ったため結

ダイバーシティ推進委員会 座談会



本田直子委員(本田印刷)

局、社員の十分な理解が得られず一部の社員と衝突して、私自身体調を崩すこともありました。そんな時、委員会の皆さんが話を聞いて、励ましてくれたことが力になりました。

本田 私たちよりも先行している近藤印刷さんの苦労話を聞いて、皆もそう簡単なことではないと感じましたし、やるからにはじっくり取り組まなければと気を引き締めさせてくれました。

そして、ダイバーシティについて、働き方改革や法律など、それぞれの関係性が分からなくなっていたところに、今井さんが資料(図①)を作ってくれました。これを見てすごく腑に落ちました。

東 ダイバーシティというと、つい働き方改革に目が向きますが、この資料を見て、地域風土によってそれぞれ働き方がること、地方だからとマイナスになることばかりではないこと、必ずしも都心が進んでいるわけではないことが分かりました。

最終的な「イノベーションを起こせる会社への変革・広義の従業員満足向上・顧客接点の拡大」という目標設定はありますが、今、自社がどの段階にしかないから駄目だとか、どこの段階なら良いというわけではなく、どんな仕事でも頑張っていれば必ずダイバーシティ経営のどこかに該当するということが見えてきます。

ーダイバーシティマネジメント実践へのアドバイス

近藤 今から考えると、当社は短期間で風土改革を実現しようと無理をしたのだと思います。風土改革は時間がかかることなのに、社長である私が焦って結果を求めるあまり、社員との間にギャップが生まれました。

この会社で働き方改革に取り組む理由は何なのか、自らの理念を共有しながら、ゆっくり進めることが大切です。

本田 ダイバーシティ経営は、社員を家族と思うような昔の家族主義的な経営に相通ずるところが



近藤起久子委員(近藤印刷)

あるように思います。何らかの理由で障がいを持ったり、子どもを産んだり、その人にとってのライフステージの変化で、雇用に対してマイナスの状況になった時、その状況にある人材をより良く活かす、社員が持つキャラクターを活かそうとする観点を昔から経営者は持っていたはずです。

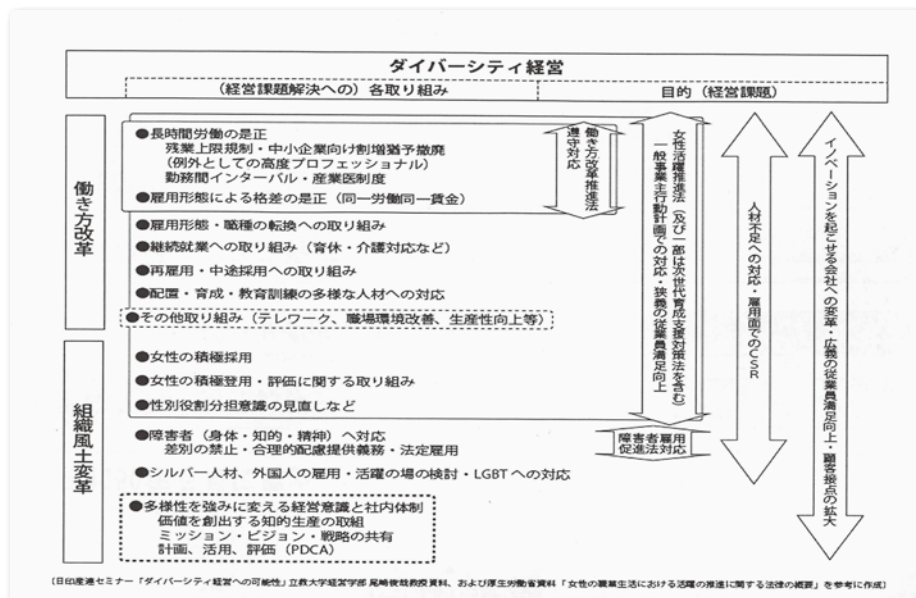
格好良く言うなら、社員に対し愛情をもって、一人ひとりに会社で能力を発揮してもらうベースが経営者側になれば、あとはお互いに理解あってルールを作っていけばいいと思います。つまりダイバーシティは雇用のユニバーサルデザインだとも言えると思います。

その上でブランディングに繋げて、イノベーションを起こせるところに行ければいいですが、そこにたどり着く前に、まずは社員に生き生きと活かされて働いているのだと思ってもらえる会社にしていくことが大切なのではないでしょうか。

東 失敗したと思うことがあるかもしれませんが、そこにも何らかの気づきがあれば失敗にはなりません。九州地区でダイバーシティの話をさせて頂いた時に、「うちはやっていない」という組合員さんに、女性が働いていることがすでにダイバーシティの一つだと説明すると、自社でもすでに取り組んでいたことに気付かれました。



東 淑恵委員(文昌堂)



図① ダイバーシティ経営のまとめ資料(今井委員作成)



武智美樹副委員長(セブンクリエイト)

同じようにまず自社の中での気付きを得て、働き方を工夫する前に社員とのベクトルを合わせると意外とスムーズに進むかもしれません。

社内には独身女性もいれば、子育てしている女性や親を介護する男性もいます。それぞれに自分の置かれている立場で仕事に対する考え方が異なります。立場が異なると反発したくなります。難しいですが上手く皆の方向性を合わせると大きく一歩を踏み出すことができます。

今、会社で出来ていることは何か、小さなことでもいいので気付くことが大切だと思います。その気付きがあると、意外とすんなり自社に落とし込むことができ、興味のない人も取り組みやすくなります。経営者の役割は、社員に小さなやりがいでもいいので、それを見つけてあげられるようにすることです。

今井 ダイバーシティ経営とは何かというと、企業における人事戦略だと思います。その上に経営戦略があります。人材不足や市場環境の変化、そしてソリューションプロバイダーを目指す時、これまでのようにただ機械を回すのではなく、社員一人ひとりが活躍して、よりイノベティブなことをしていかなければ生き残れない状況にあります。そのための人材戦略として、ダイバーシティ経営に取り組んだほうがいいのではないかと考えています。

ダイバーシティ経営は紐解くと、働き方改革と組織・風土改革の二つの柱があります。その中で働き方改革推進法や障害者雇用促進法、女性活躍推進法への対応は、行動計画を立てることである程度カバーできる内容になっています。

戦略を立てていく上で、理念と自社の状況把握が必要になります。それを踏まえて、ダイバーシティ経営に活かさなければなりません。ダイバーシティとは経営者の心構えであり、マインドセットだと思います。それをまず表に出すことが大前提となります。

ダイバーシティの企業視察で気付いたのは、キーマンが人事部長だったことです。金沢市の共和電気工業さんの人事部長はほかの社員に対する眼差しが非常に優しく、家族的な雰囲気を出していました。ありのままで、その人の能力を発揮してもらうにはどうすればいいかを考えている。それが人事の仕事だということを教わりました。

ダイバーシティ推進委員会 座談会



古木直人副委員長(連合社印刷)

ダイバーシティ戦略の例えとして適切か分かりませんが、美味しい肉をミンチにして均一に焼いて提供するのではなく、ハラミはハラミ、カルビはカルビで分類して、それぞれの焼き加減で提供した方が美味しいはず。素材を活かすのは大変ですが、その方がより良い仕事をしてもらえると思います。これまで均一の管理の方が楽なので、そうしたことに無頓着でした。企業視察を通じて、人は企業の活力の源泉だと改めて気付かされました。

古木 以前から思っていたことですが、中小印刷会社の多くは、女性のパートスタッフや高齢者を雇用するなど、すでにダイバーシティの形を実践しています。それを意識することで次のステップにいけると感じています。

行動計画を作った時、労務関係が多く違和感を覚えましたが、取り組みのきっかけとしては良かったと思います。企業視察で多種多様な人が働いている会社を見学すると、働く環境が整備されたところで、様々な工夫が生まれていました。それを見て、色々な人が働ける環境を整えることで何か必ずいいものが生まれることを実感しました。

まずやってみることが大切です。正社員と同じように働かなければならないという考えはもう古い。入口は何でもいいので、自社の働き方を見直すことから始めて頂きたい。

失敗しても分析して次に繋げれば本当の失敗にはなりません。波風立てないようにするのは無難ですが、そうすると企業はどんどん衰退します。全てが上手くいくとは思っていません。半分くらいがついて来られればやったかいがあったと思います。

小野 衝突してもその後お互いに反省してもう一度話をすると同じことを考えているということもあります。駄目なのは反発して何も言わないで放置することです。



今井孝治委員(今井印刷)

100人いれば、100人全員が同じ意識にはなりません。中にはついていけず去っていく人もいられるでしょう。人の流動性は新しい血が入るきっかけにもなります。新陳代謝を繰り返すことで企業は活性化していきます。ダイバーシティ経営の取り組みを通じて、より良い企業を目指して頂ければと思います。

冊子

「ダイバーシティマネジメント」への取り組み

～実践事例から行動計画策定を紹介～

ダイバーシティ推進委員会は、ダイバーシティ・マネジメントの研究として、経済産業省のダイバーシティ 100選企業の視察やセミナーを通じて、様々な「働き方改革」を学んできた。

今年4月に発刊した冊子『「ダイバーシティマネジメント」への取り組み』は、各委員が自社の働き方改革を推進する上で、課題の抽出と目標を立ててまとめた「一般事業主行動計画」が掲載されている。行動計画は、従業員101名以上の企業で義務付けられるものだが、中小事業者においても今後の人材確保と企業価値向上の観点から、行動計画の策定と実践が望まれる。



働き方

改革

——多様な人材活用を目指して——

「ダイバーシティマネジメント」への取り組み



一般事業主行動計画の利用

(付) ダイバーシティ経営企業を訪ねて



全日本印刷工業組合連合会

ダイバーシティ推進委員会



目 次

はじめに	1
活動事例（各社の現状・課題・一般事業主行動計画等）	
本田印刷 株式会社	4
今井印刷 株式会社	6
株式会社 日伸ライトカラー	8
株式会社 清水	10
株式会社 セブンクリエイト	12
株式会社 近藤印刷	14
第一 株式会社	16
株式会社 Taisei	18
株式会社 文昌堂	20
株式会社 連合社印刷	22
株式会社 プライズコミュニケーション	24
ダイバーシティ経営企業を訪ねて（6社）	31
【～LGBTを考える～「自分らしく生きる」という選択】セミナー	37

はじめに

全印工連ダイバーシティ推進委員会は、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、少子高齢化による労働不足解消に向けた取組としてダイバーシティ・マネジメント推進の研究をしてまいりました。これまでは均質性・効率性を優先することが合理的な経営戦略でしたが、イノベーション創出課題、リスクへの対応、産業構造の変化とグローバルな競争の激化、そして少子高齢化と多様性の時代を迎えた今、経営改革として、従来の日本人男性中心の人材戦略からダイバーシティ・マネジメントへの変革が急務となっています。

この背景には、日本型雇用システムの特徴としての男性中心の労働供給が業務の非効率を招いたり、人手不足が長時間労働を招いていることが挙げられ、IoT時代に通用しないスキルなど課題は深刻化しています。

我が国の将来的な生産年齢人口は1990年以降減少を続け、2060年には生産年齢人口割合が約50%となると推定されています。このような労働市場の今後の目指すべき方向は、多様な働き手による労働供給力の確保と企業内での人材の最適配置の実現、働き手の能力向上などが挙げられます。これらの課題解決にはダイバーシティ・マネジメントを取り入れ、人材戦略の変革の取り組みや、「働き方改革」による多様な人材の活躍が生産性の向上に不可欠です。

ダイバーシティ推進委員会では、ダイバーシティ・マネジメントの研究として、経済産業省ダイバーシティ100選企業の視察やセミナーを通して、様々な「働き方改革」を学んでまいりました。

本冊子は、各委員が自社の「働き方改革」を推進する上で、課題の抽出と目標を立て「一般事業主行動計画」を策定いたしました。「一般事業主行動計画」は「女性活躍推進法」の従業員301名以上、「次世代育成支援対策推進法」では従業員101名以上の企業に義務付けられておりますが、対象外の企業においても「一般事業主行動計画」を立て、社内外に取組内容を周知することは、企業価値の向上と評価を受けることに繋がり、継続的な人材確保が期待できます。

巻末には、今回視察協力して頂きました企業の紹介と委員の感想を掲載しています。本冊子が少しでも皆様の経営にお役立て頂けることを祈念致しまして、ごあいさつに代えさせていただきます。

平成30年4月

全日本印刷工業組合連合会
ダイバーシティ推進委員会
委員長 小野 綾子

『働き方改革』は、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ

政府は平成 28 年 8 月に『働き方改革』を閣議決定しました。その後この『働き方改革』の実行計画案が平成 29 年 3 月に発表され、我々印刷業を含めすべての企業において、抜本的な働き方の転換を迫られているところです。

この働き方改革は、『一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ』であり、多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するための取り組みとされています。

女性が輝く社会、お年寄りも若者も、障がいや難病のある方も、誰もが生きがいを感じられる一億総活躍社会へ向けて

『一億総活躍社会』は少子高齢化に直面した国の経済活性化策です。

若者も高齢者も、女性も男性も、障がいや難病のある方々も、一度失敗を経験した人も、みんなが包摂され活躍でき、一人ひとりが、個性と多様性を尊重され、家庭や地域、職場でそれぞれの希望がかない、能力を発揮でき、誰もが生きがいを感じることでできる社会に向けたスタートです。そして、子育て支援や社会保障の基盤を強化し、それが更に経済を強くするという『成長と分配の好循環』を生み出していく新たな経済社会システムの構築を政府は目指しています。これは正に我々ダイバーシティ推進委員会が組合員の皆様と共に目指してきたダイバーシティ・マネジメントへの取り組みそのものと言えます。

ダイバーシティ推進委員会の働き方改革へのアプローチ

●想定されている緊急課題

1. 求人を行っても、採用の応募者が非常に少ない。
2. 職員の高齢化が進んでいて、次世代へのバトンタッチに不安がある。
3. 育児により職場を離れてしまう女性職員がいる。

これは印刷業全体の緊急課題であり、早急な対策が必要



●対策：柔軟な働き方へ

1. 育児や介護の対象家族がいる社員を含めた、生産性効率を下げない勤務体制の見直し
2. 女性社員の管理職への育成に向けた教育の開始
3. パートタイマーから正社員へのキャリアステージ変更のシステム整備
4. 時間外労働の多い部署間の偏りの改善、雇用環境整備により働きやすい職場形成へ
5. 高齢化する社員の為の定年退職ではない選択肢の検討
6. 地域ボランティアや PTA 等行事参加を進める為の有給休暇の取得等、休み方改革



● 具体的な取り組み：一般事業主行動計画の策定を進める事で社内整備への第一歩

一般事業主行動計画とは

事業主が従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、多様な労働条件の整備などに取り組むにあたって、①計画期間 ②目標 ③目標を達成するための対策の内容と実施時期を具体的に盛り込み、策定するものです。



● 一般事業主行動計画策定（女性活躍推進法）のポイント

一般事業主行動計画には目的別に次のものがあります。

（１）『次世代育成支援対策推進法』における一般事業主行動計画

目的：次代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境を整備すること

（２）『女性活躍推進法』における一般事業主行動計画

目的：職業生活において、女性の個性と能力が十分に発揮できる社会を実現すること

今回ダイバーシティ推進委員会では、（２）の女性活躍推進法における一般事業主行動計画への取り組みを行いました。これは印刷業において、やや立ち遅れ気味であった女性活躍の拡大とキャリア整備が一気に進むことで、企業全体において育児や介護を抱える社員への対応また多様な働き方へのアプローチが進み、より働きやすい職場にむけて大きなリードになると想定したからです。

急激な労働力人口減を迎える我が国において、一緒に働くメンバーを増やしていくためには、育児や介護を抱える女性のキャリア形成等を含めた必要課題の見直しは重要な事項です。また、印刷業における技術革新へのアドバンテージにおいても今後、大きく寄与することが出来ると思われまふ。この改革をビジネスチャンスに役立てていきましょう。

今回、ダイバーシティ推進委員会メンバーのアプローチを一般論ではない生の声でお届けしています。働き方改革への第一歩として『一般事業主行動計画』に取り組まれることをおすすめします。そしてこの一冊がそのお役に立てれば幸甚です。

残業は「当たり前」「仕方ない」から抜け出す

本田印刷 株式会社

(宮城県仙台市)

- ◆創 業：昭和 26 年
- ◆男性社員：15 人（正社員 15 人）
- ◆女性社員：5 人（正社員 5 人）
- ◆平均雇用期間：男性社員 11.8 年
女性社員 5.6 年



① 一般事業主行動計画策定を

行うに至った背景⇒当社の現状と課題

当社の最大の課題は繁忙期と閑散期の差が激しいことである。繁忙期は特に、社員一人一人にかかる責任と負担は重い。そのため、女子社員は、結婚、あるいは出産を機に退職するケースが多い。また、部門別にみて女性の就業率の高い制作課で、近年残業時間が増える傾向が強い。長年目をつぶってきた長時間残業の問題が、女性が結婚し子育てと仕事を両立できる雇用環境を整えるために取り組まざるを得ない課題として浮上してきた。

② 策定を行ったことによる効果

- 就業規則の改定を行った。現行の育児介護休業法に合致した内容に見直し、社会保険労務士から社員へ、改定に関する説明を行った。
- 制作課に対するバックアップとして、営業部が丁寧な入稿を行う、外注先の確保、スポット的なサポート要員の手配などを試みている。
- 残業時間の社内共有。特にこれまで隠していたつもりはないが、従来は経理担当者が把握するのみだった。

③ 策定を行ったことによる気づき

- そもそも社員一人一人がワークライフバランスをどう考えているのか、お金なのか時間なのか労使間で確認し合ったこともなかった。
- 労働時間に関しても「いつもあの部門が遅い」というような感覚的な把握にとどまり、数字で共有できていないことが社内にとっても多いことに改めて気付いた。
- 恒常的にどこかの部門が残業をしている状況が当たり前になって、むしろ全員が早く帰れる日が続くと「暇で大丈夫だろうか」と感じるような感覚が全体にある。残業の問題を解決するためにも仕事量や売上額で業績を評価するのではなく、仕事の質で評価できる尺度を持たなくてはならない。

コメント

策定を行う過程で、労働時間の長さが女性活躍の場面においても、問題点の1つであるところにいち早く着目し、計画を策定しています。就業規則の改定に伴い、専門家から社内への説明が行われている点は今後の改革にも大きく寄与されるところです。気づきに挙げられているように、今後の目標達成の為には、社内の意識改革がやはり重要といえます。

(特定社会保険労務士 小倉絵里)

＜本田印刷 株式会社 一般事業主行動計画案＞

社員がその能力を発揮し、仕事と生活の調和をはかり、働きやすい雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日までの 3 年間

2. 当社の課題

女性が結婚し子育てと仕事を両立できる雇用環境が整っていない

- 季節による繁忙差が大きく残業の多い時期がある
- 長時間労働が当たり前の社風がある
- 部門による残業時間の格差が大きい
- 女性活躍に対して肯定的な価値観が社内にはない

3. 定量的目標

もっとも残業時間の長い部門（制作課）の残業時間を対前年比 10%削減する

4. 取り組み内容

① 制作課内での残業時間の偏りを減らす

- 長時間残業を行っている者へは個別に残業時間の上限を設ける（年間 680 時間）
- 部門内の技能格差を縮めるよう人材育成に努める
- 業務分担の見直し

② 繁忙期にサポートを得られる人員補充体制を整備する

- 平成 30 年 4 月～ 組織のトップからの長時間労働是正に関する強いメッセージの発信
 - 部門責任者との意思の共有
 - 部門内の業務分担の見直し
 - どのような形で補充人員を活用するか検討する
- 平成 30 年 5 月～ 部門責任者の残業時間に上限を設ける
 - 補充人員の投入
- 平成 30 年 6 月～ 制作課内の技能格差を補う OJT 随時実施
- 平成 30 年 10 月 半期の見直し
- 平成 31 年 3 月 前期成果の確認 見直し
- 平成 31 年 10 月 半期の見直し
- 平成 32 年 3 月 前期成果の確認 見直し
- 平成 32 年 10 月 次の課題の洗い出し

女性社員の採用に向けて

今井印刷 株式会社

(東京都千代田区)

- ◆創 業：昭和 21 年
- ◆男性社員：4 人（正社員 4 人）
- ◆女性社員はおりません
- ◆平均雇用期間：男性社員 23 年

【現状と課題】

当社では、13 年前まで女性社員がおりましたが、現在は男性社員のみとなりました。

現在はオフセット印刷機オペレータ 1 名、制作 1 名、営業 2 名の体制となっております。

今後、状況を見て新たな社員の採用を行うにあたり、幅広い人材を募集するべく、女性の採用も勿論考えたいのですが、ハード・ソフト両面で取り組むべき課題があります。ハードの面では女性のためのトイレ・更衣室等がない状況です。ソフトの面では、女性が長らくいない職場であり、それに慣れている状況なので、女性の入社に対し従業員も戸惑う可能性があると考えております。また、就業規則の改定を長らく行っていないことから、現状では多様な勤務形態を想定しておらず、現在の様々な女性の就労のかたちへの対応できない状況です。さらに、採用にあたり、女性にとって当社がきちっと働ける環境であるかどうかについて、現状では不安に思われる方も多いのではないかと考えております。

【対策】

- 社内設備の整備（トイレ、更衣室等）。
- 従業員に対する女性が働ける職場づくりへの意識共有。
- 就業規則の改定。
- このような取り組みの社外への広報。

コメント

13 年前から職場に女性がいなかったという点からハード面、ソフト面両方で明確な課題策定がされています。1 人の女性を雇い入れるハードルは高いように感じますが、1 人の女性が職場に参加できるようになる事で、より働きやすい職場環境へ大きく変革するものと思います。

(小倉社労士)

＜今井印刷 株式会社 一般事業主行動計画案＞

女性の活躍に必要なワーク・ライフ・バランス、職場環境整備を目的とした行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 10 月 1 日～平成 35 年 3 月 31 日

2. 当社の課題

長らく女性従業員がおらず、女性を受け入れる風土がない

- トイレ、ロッカールーム等必要な設備がない
- 従業員の中で同じ職場で女性が働く意識がない

3. 定量的目標

採用の際は、女性を 1 名以上採用する

4. 取り組み内容

- 女性が働ける職場作り
 - －（平成 31 年 4 月～平成 32 年 9 月）女子トイレの増設
 - －（平成 31 年 4 月～平成 32 年 9 月）女子ロッカールームの増設
- 女性が働ける職場であることの広報
 - －（平成 31 年 4 月～平成 34 年 8 月）募集の際に女性が働ける旨の文言を入れる
 - －（平成 31 年 4 月～平成 31 年 9 月）ウェブサイト等企業イメージ PR 方法の見直し
- 従業員に対する意識付け
 - －（平成 30 年 10 月～平成 31 年 9 月）国や社会の現状を踏まえ、当社の取り組みを理解するよう働きかける
- 就業規則の見直し
 - －（平成 31 年 4 月～平成 32 年 9 月）短時間勤務等の制度を見直し、さまざまな方にとって働きやすい制度の策定を目指す。

女性社員を積極的に採用

株式会社 日伸ライトカラー

(東京都台東区)

- ◆創 業：昭和 41 年
- ◆設 立：昭和 56 年
- ◆男性社員：20 名（平均雇用年数 17 年）
- ◆女性社員： 3 名（平均雇用年数 17 年）



【現状と課題】

これまですべての部門において、女性の雇用があった当社ですが、結婚などで退職することが続き、社内外から「残念だ」という声が上がっておりました。アナログからデジタル、ネットワークの時代の変化に対応が難しく、培った知識や技術を全面に出して活躍することよりも、家庭を優先にせざるを得なかったのかもしれない。

コミュニケーション能力が高く、真面目な女性の存在は、会社の中でとても貴重な存在であったため、仕事と家庭の両立ができるように働きやすい社内環境を整え、長く勤めてもらえるようにしていきたいと思いました。

更衣室の増設など、設備面での環境改善は順次行っていきましたが、いざ人材募集をかけても男性しか応募がないことが続き、女性社員を採用するまでに至りませんでした。



また、採用後は、新入社員に対してどのような教育方法が良いのか、チーム全体で話し合いの時間を共有することにより、小さな問題も解決し、居心地の良い会社にしたいという目標ができ、沢山の情報の共有も図ることができました。

当初は、女性向けに偏りがちな話し合いも、今は男性社員が抱える介護や子育て問題、自身の通院などの事情も、お互いのコミュニケーションの中で自然と理解され、サポートをしあうようになりました。

【対策】

女性の積極的な採用をするためには、設備環境だけを視野に入れるのではなく、安心して仕事に取り組めるように、時短勤務制度などを整備していきたいです。

一般事業主行動計画を策定するにあたり、働きやすい環境作りを推進し、積極的に女性採用を目指します。

コメント

今回掲げられている育児や介護等への対策は、1つの部署内だけで改善をしようとしても中々進まないという会社も多いところでは。女性の働きやすい職場への改善を社内全体の各部門の作業内容の見直しから対策しているところは、非常に重要で他の会社においても大変参考になります。（小倉社労士）

＜株式会社 日伸ライトカラー 一般事業主行動計画案＞

女性社員の採用を積極的に行える雇用環境を整えるため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 5 月 1 日～平成 33 年 4 月 30 日までの 3 年間

2. 当社の課題

女性社員が少ないため、女性活躍が進んでいない。社員採用時には積極的に女性を採用できる環境を整える。

目標 1：女性が活躍できる部門を広げられるように、社内各部門の見直し

＜対 策＞

- 平成 30 年 5 月～ 各部署の作業内容見直し
- 平成 31 年 1 月～ 女性が働きやすい環境を部署ごとに整備する
- 平成 31 年 5 月～ 介護や子育て、自身の通院などの時短勤務制度のための
ヒアリングを含めた状況把握

目標 2：平成 32 年 12 月までに、女性が勤務しやすい環境の対策を検討

＜対 策＞

- 平成 31 年 8 月～ 管理職を対象とした研修及び社内掲示などによる社員への周知
- 平成 31 年 12 月～ 各社員の子育てや介護、通院への対応方法の問題を確認し、
対策を検討
- 平成 32 年 6 月～ 時短勤務制度の見直しと、新制度策定

目標 3：平成 32 年 9 月までに女性の採用を 1 人以上積極的に行う

＜対 策＞

- 平成 32 年 10 月～ ハローワークや学校などで女性採用に向け募集開始

※平成 30 年 2 月現在

育児 介護支援の促進

株式会社 清水 (東京都荒川区)

- ◆創 業：昭和 42 年
- ◆男性社員：9 人
- ◆女性社員：3 人
- ◆平均雇用期間：男性社員 15 年

①策定を行うに至った背景

【現状と課題】

古紙を回収する当社の業務は、正に“Man-Power”を圧倒的に要する職場で、「現場主義」の男性主体の職場から女性を戦力に出来るような業界の意識改革と労務環境の着手へは、まず印刷業界の土壌の変化を助力なしでは、2次・3次産業に生きる我々のハードルは高いままになると思われます。

大手とは異なり、また当社は零細の家族経営ですので、女性社員は家族で十分まかなえてしまいます。しかし、家族経営による自営業の強み。それは「妻や娘」の女性からの支援＝活躍であると考えた結果、今回の行動計画に対してのキーワードは社員をサポートしてくれる「家族」に着目し策定しました。当社は幸いにもここ数年短期離職者がなく、嬉しい事に結婚し家族を持つ若い社員が多く在籍しております。また数年前、介護が理由で離職した 40 代後半の社員もおりましたのでベテラン中堅のためにも介護目的での休職も念頭に置く必要がありました。

自分の為に休むというより、家族の為に業務を中断する勇気を持ってほしい。直接ではなく間接的なアプローチになりますが、狙いとして、長期の休みを得る前提として全体業務の改善と、どのように時間短縮を社員が主体性を持って工夫できるのかを考える動機づけになると考えております。

当社の弱みは『属人化』で、自分が居なければ会社が回らない、または一昔前の感覚で仕事場にいることが仕事していると感じている社員も多くいるようです。

『80%の力で 100%を成す』が目標です。最初はバースディ休暇など誰も不公平に感じない理由で休暇を取る事を恒常化し、変則的に減 1 名体制となっても慌てず仕事を完了する状況を作りたいと考えております。

②策定を行ったことによる効果

自社の労務環境を改めて見直しすることが出来ました。

③策定を行ったことによる気づき

若手は休暇取得を希望し、一方ベテランは会社を休む事による罪悪感があるようです。

また休んだことによる仕事引き継ぎのノウハウが確立されてない為、伝達などが口頭のみでとても危うい。現状、お休みが 1 日だけです。翌日なんとかカバー出来ミスも小さく収まっております。

＜株式会社 清水 一般事業主行動計画案＞

～ 育児 介護支援の促進 行動計画 ～

(株)清水は社員の働き方を見直し、もっと子育て並びに介護に関われるよう支援するため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 9 月 1 日～平成 33 年 8 月 31 日までの 3 年間

2. 内 容

目標 1：育児休職、育児休業給付、育休中の社会保険料免除などの制度の周知や情報提供を行う。

＜対 策＞

平成 30 年 1 月～

- ①法に基づく諸制度の調査を開始する。
- ②社員の長期休業による生産性の妨げを防ぐために同制度の説明をするとともに、導入にあたり社員の技量の統一化を目的とする仕事役割の見直しと各部署の問題点の検討を行う。

目標 2：子どもの出生時における育児休職と親の介護サポートをするための休職の取得を促進する。

＜対 策＞

平成 30 年 9 月～

- ①行動計画期間内における社員の育児・介護休業法に基づく休職の取得を促進していく。
- ②また計画的に行動できるよう会社でサポートする為に、相談窓口を設ける。
- ③休職取得見込の社員が現れた場合、各所属長と連絡・相談し、代替要員を確保することによって業績に影響が出ないように計画を推進していく。

コメント

『80%の力で 100%を成す』これは働き方改革について各社が目指す、正に今求められている生産性向上です。若手の休暇取得希望は今後益々顕著になって行く傾向です。そしてベテラン社員の会社を休む事による罪悪感もどの会社も共通の事項です。時代の変革に対応する為のスタートは現状分析と課題の発見からです。変化に向けて皆様のご参考になるアプローチと思います。

(小倉社労士)

「働き方改革」の実現に向けて

株式会社 セブンクリエイト

(東京都大田区)

- ◆創 業：昭和 60 年
- ◆従業員数：23 名（男性 17 名 女性 6 名）
- ◆平均雇用期間：男性社員 11.9 年
女性社員 10 年



【現状と課題】

弊社では、従前より女性の採用を積極的に行って参りましたが、「急な残業が多い」「遅番シフトに対応できない」「少人数でのシフト体制の為、有給休暇が取りにくい」等の課題が多く、家庭との両立、特に子育て中の女性が働くには厳しい環境にあります。

また、上記に述べたことは、近年の家族形態の変化を考えると、女性だけが対象の課題ではないと思います。

弊社では、全従業員の「働き方改革」とし、全従業員が仕事と生活の調和を図り、能力を十分に発揮できる雇用環境を目指したいと考えています。

現在、弊社では初めての育児休暇取得中の女性社員がおりますが、保育園に入れないとのことで育休の延長を申請いたしました。しかし、産休・育休一年、さらに延長一年となると少人数のグループでは周りへの負担も多く、また、復帰してもすぐに第2子が出来るのではないかと等々の不安があります。

私自身3人の子供が居りますので、お子さんは何人でも産んで欲しいと願っていますが、課題も多く理想と現実とに頭を悩ませています。

【策定を行ったことによる効果】

計画的に有給休暇を取得することで、一部の人だけが有給を取る、という不公平さが無くなる。

少人数のグループによるシフトの為、長期休暇を取得するにはグループ内での協力はもちろん、他グループの協力も必要不可欠であるため、他グループへの配慮・応援要請などのコミュニケーションが増え、意識の向上につながった。

【策定を行ったことによる気付き】

当初は「働き方改革」と聞いて、「そんな事は大手がやるもの、うちでは出来ない。」と難しく考えていましたが、小倉社労士の指導の下で「出来ることからやってみよう、出来なければまた考えればいい」と思えるようになりました。

小人数だからこそ柔軟に対応できることもあると思います。

コメント

初めての育児休暇取得中の社員の方の復職に向けてグループによるプラン思案中であること、この様に全社員の「働き方改革」に踏み出す機会が必然的に増えてくる事は、我々印刷業界において、人数の少ない企業においても必至です。一部の社員だけではなく、全社員の力をもって、その上でできるところからチャレンジして行く事で、チャンスにも繋がってくると思います。

(小倉社労士)

＜株式会社 セブンクリエイト 一般事業主行動計画案＞

全従業員が仕事と生活の調和を図り、能力を十分に発揮できるよう雇用環境の整備を行う為、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 8 月 1 日 ～ 平成 35 年 7 月 31 日までの 5 年間

2. 当社の課題

- 少人数でのシフト制の為、有給休暇を取りにくい環境にある
- グループ内での交代制シフトの為、遅番勤務があり、女性が子育てをしながら勤務することが厳しい

3. 目 標

- 年次有給休暇の一人当たりの年間取得日数を毎年度向上する為に、有給休暇取得を推進していく
- 子育て中の女性でも勤務できるよう、グループ内でシフト調整をする

【対 策】

- 平成 30 年 4 月～ 年休取得の現状を把握し、計画的な取得について協議する。
育休中の女性の復職に向けてグループでシフト見直しについて協議する。
- 平成 30 年 7 月～ 部署ごとに取得計画表を作成し、有給取得時対応の別シフトを作成する。

ワークライフバランスへの取組み

株式会社 近藤印刷

(愛知県名古屋市)

- ◆創 業：昭和 29 年
- ◆男性社員：16 名（正社員 15 名、パート 1 名）
- ◆女性社員： 6 名
(正社員 4 名、時短社員 1 名、パート 1 名)
- ◆平均雇用期間：男性社員 15.5 年
女性社員 12.8 年



1. 策定を行うに至った背景

ワークライフバランスの取組みは、自身の病気の経験から命の大切さ、時間の大切さを思い知ったことが背景にあります。時間は命そのものであり、社員にも時間を大切に豊かな人生を歩んでほしいと強く願うようになりました。けれども社内を見渡してみると、残業が営業部だけに偏っていたり、また、長く残業した者が評価されるという評価軸では、だれも効率よく働こうとは思わないですね。

そのため、行動主計画の目標としたのは、

1. 特定の時期や部署で長時間労働になっている現実をかえる
 2. 生産性の高い働き方に対する評価軸をつくる
- この2点でした。

2. 策定を行ったことによる効果

1 年間、2 つのチームにわかれて、それぞれワークバランスについて考える活動をしました。

指導される社労士の先生の方針で、押し付けにならないよう、一年目は経営者はノータッチ、社員の意識から変えていく方法を選びました。

社内の各部署から選ばれた 6～7 人で混成した 2 つのチームが、毎月の定例会を軸に活動。それぞれの目標は、A チームが「チームで仕事をシェアすることで、それぞれがやりたい事を実現する」、B チームが「オリジナル就業規則

を作成して、MY タイムを充実させる」でした。1 年間の活動のなかでワークライフバランス実践の難しさや課題、今後の可能性が見えてきました。

3. 策定を行ったことによる気づき

ワークライフバランスへの取組みから、世代による働き方に対する価値観の違いや、部署ごとの負担、ライフに対する考え方の相違がみえてきました。また、“売上数字があるから早く帰れない”“早く帰ることで業績が落ちないか不安”“対応の遅れによる顧客離れが心配”といった声が挙がりました。こうした不安に対し、これまでのような価格競争の中での顧客至上主義では社員も疲弊してしまう、さらに上流にある仕事の取り方から変えていく必要があることが分かりました。

そこで弊社では付加価値率が高く、独自性のあるサービスを育てていく中長期戦略を立てました。

ワークライフバランスの実践は生易しいものではありません。プロジェクトメンバーが非常に苦勞する姿も目にしています。それでも社員の幸福、そして会社の経営基盤の強化に欠かせないものだと考えています。

＜株式会社 近藤印刷 一般事業主行動計画案＞

女性が管理職として活躍できる雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 28 年 12 月 1 日～平成 31 年 11 月 30 日

2. 当社の課題

課題 1) 特定の時期や部署で長時間労働になっている。

課題 2) 生産性の高い働き方に対する評価がない。

3. 目 標

従業員全員の所定外労働時間を、1 人当たり月 22 時間未満とする（現在 28 時間）。

4. 取組内容と実施時期

取組 1) 外部コンサルタントとの連携により、所定外労働時間の現状分析と改善を行う。

- 平成 29 年 1 月～ 所定外労働の原因の分析等を行う
- 8 月～ 各部署における問題点の検討及び改善の実施
- 10 月～ 全従業員を対象とした意識改革のための研修を実施
- 平成 30 年 8 月～ 各部署における現状分析と問題点の検討及び改善の実施
- 10 月～ 全従業員を対象とした意識改革のための研修を実施
- 平成 31 年 8 月～ 各部署における現状分析と問題点の検討及び改善の実施

取組 2) 外部コンサルタントとの連携により、人事評価基準について制度を整える。

- 平成 29 年 1 月～ 現在、社員全員が認識する明確な人事評価基準がないため、新しい評価基準を検討・構築する。
- 平成 31 年 6 月～ 新しい評価基準の試行を開始し、課題を検証。



コメント

時間分析、人事考課制度の導入を行い、継続して目標達成にトライしています。働き方改革は労働時間の削減を唱えるだけでは難しく、TOP の強い決意と社員の意識改革両方が不可欠です。この点は印刷業における共通事項として皆様にも参考にして頂きたいところです。

（小倉社労士）

「ワークライフバランス(WLB)を考えた女性雇用」の意識改革

第一 株式会社 (大阪府大阪市)

- ◆カレンダー企画、製造
- ◆創 業：昭和 28 年
- ◆男性社員：4 人（正社員 2 名、パート期間社員 2 名）
- ◆女性社員：4 人（正社員 3 名、パート社員 1 名）
- ◆平均雇用期間：男性社員 5 年
女性社員 10 年以上



①策定を行うに至った背景

20 年前、創業者である先代社長が急逝後、下降傾向の景気の中、身の丈に合ったスリム化をせざるを得ない状況が続き、従業員の削減入替、本社移転や工場再稼働、受注発注の見直しなど、様々な改革を実行し、多くの女性経営者が抱える男女雇用問題も「男女雇用は適材適所適時雇用」で、なんとかこの 10 年余、やっと形となってきた。

そんな中、問題になってきたのが、その改革を下支えしてくれていた社員の高齢化である。当社では、定年と言っても形式上で、「働ける間」、「働きたい間」は双方理解の元、継続雇用となっているが、次代を考える時期となり、従来のベテラン社員の通常勤務と並行して、新人を育てたいと考えるようになった。

②策定を行ったことによる効果

この行動計画は平成 30 年からの実施を考えているが、計画を作りながら、再度社員一人一人の仕事への取り組み方、モチベーション、得手不得手、心身共の行動力、家族構成、家庭事情など、再観察できたと思う。上記①で述べたように、彼らの目的は「定年退職」ではなく、自身が考える就業への終点スタイル探しである。経営者側としては、季節労働者の彼らの終点までの一つの課題として、繁忙期、閑散期

を新人社員と共に WLB を考え、労働分配をし、本社と工場で多機能労働者を育成できるような行動計画をまず本社で策定できたと思う。

③策定を行ったことによる気付き

計画を作り始めたこの 1 年を通し、改めて「会社とは？良い働き方とは？」を深く見つめることができた。結果的に当社のような零細企業は経営者、正社員、パート社員も含め、それぞれの立場を理解しながら、自然に意見を言い合える雰囲気を作っていくこと、「臨機応変」さを身につける必要があると思う。この行動計画がうまく進めば、工場内の男性雇用も進めていきたい。

コメント

社員 1 人 1 人の家族構成や、家庭事情等まで考慮した分析を行い、定年退職ではない就業の終点熟考は、現状急激な改善が求められない日本の超高齢化社会の緊急課題です。社内の高齢化と新しいメンバーへのバトンのリレーは印刷業の全ての企業にとって、とび越えなければならないハードルです。

(小倉社労士)

＜第一 株式会社 一般事業主行動計画案＞

繁忙期・閑散期のはっきりした1年ワンサイクルの季節労働を安定させるため、そして、女性の細やかさを引き出せるよう、次のような行動計画を作成する。

1. 計画期間 平成30年4月1日～平成32年6月30日

2. 当社の課題

事務職スタッフの高齢化が進み、業務継承を踏まえた、ベテランスタッフの今後の働き方の見直し、新しいスタッフの増員時期となっている。

3. 目 標

1～2年の間に1名を目標に、次年度以降も1名ずつの女性スタッフの増員をめざし、採用を進める。

4. 取組内容と実施時期

●平成30年4月～

新入女性スタッフを採用する必要性を伝え、現従業員から希望する「働き方」をヒアリング。

本社の女性正社員1名が翌年定年(60歳)を迎え、と同時に、定年後はパート社員として働いている女性スタッフも近々65歳を迎えるので、会社側の雇用延長歓迎の意思を伝え、本人の働き方の希望について確認する。

⇒ 1名 女性新規スタッフの採用へ

新人1名を加えてのWLBを重視した勤務体系をシュミレーションしてみる。

有給(年間7日間)や長期休暇(年末年始、GW、お盆休みの延長)、週4日勤務、繁忙期における残業の仕方、ワークシェアの仕方など、新人女性スタッフが入った場合の協働できる働き方を検討する。

●平成30年5月～8月

求人を始める。女性パート社員1名、採用する。

雇用準備期間(年末まで)に、現スタッフと管理職、また工場勤務の男性スタッフの意見も聞きながら、9月以降の繁忙期のそれぞれの働き方を決定していく。

●平成30年9月～12月

管理職共々、協働体制がうまく取れるか確認していく。

●平成31年1月～

雇用準備期間を終えたスタッフが正式に正社員またはパートとして、WLBを考えながら、契約するかどうかの確認をし、仕事のローテーションや繁忙期に向けてのワークフローを決定していく。

平成32年春まで3人体制で進めていく。

平成30年から準備をし、平成31年で、この「働き方」がうまく動けば、平成32年以降は現スタッフの退職による人員不足や業務承継への危惧に困窮する事のないよう内部環境の充実を図り、引き続き、工場勤務の男性スタッフについても同様の方法で検討していく。

「女性が継続就業できる職場環境へ」

株式会社 Taisei (広島県広島市)

- ◆創 業：昭和 40 年
- ◆男性社員：38 名（正社員 37 名、パート社員 1 名）
- ◆女性社員：9 名（正社員 6 名、パート社員 3 名）
- ◆平均雇用期間：男性社員 14.6 年
女性社員 8.5 年



【現状と課題】

昨今の求人状況は、売り手市場の傾向が加速し、企業にとって有能な人材を確保することへの対策が急務です。

特に製造業においては、社員の男性比率が高く、有能な人材を確保する意味でも女性が活躍できる職場環境を整えることは必須で、当社でも職種に関係なく、女性の採用を推進しています。

しかし、当社において、男性の平均勤続年数より女性の平均勤続年数が3分の2しかなく、継続して勤務できる体制づくりが必要と考えました。

これまで、女性の活躍においては、活躍するチャンスの多いDTPやWebの職種において、在籍数を多くしていましたが、パラパラと退職してしまいました。

また、当社で昨年初めて女性の印刷オペレータを採用しましたが、1年で退職する状況となっています。



来年は、女性の営業社員が入社しますが、継続勤務できるよう、活躍できる職場環境を整えたいと思います。

【対策】

女性社員が活躍できる機会を増やし、公正な評価をして、職種に関係なく採用することで、女性社員の比率を向上させます。それに伴い継続して勤務できるように女性が働きやすい職場環境や制度を整えていきます。

また、短時間でも能力を発揮できる体制を整え、女性が結婚しても継続して働けるよう、柔軟な組織づくりを目指し、多様な人材が活躍でき、社員がいきいきと働ける会社にしていきます。

コメント

今後は働き方の多様性が強く求められ、公正な評価という点においてはどの会社においても重要なポイントになってきます。また、労働時間の削減を進める為にも、柔軟な短時間勤務制度の導入は効果的といえます。特に相談窓口の設置については、より改善を進める際に、参考にしたい取組内容です。

(小倉社労士)

＜株式会社 Taisei 一般事業主行動計画案＞

Taiseiでは、女性が継続して就業でき活躍できる雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定しました。今後は行動計画に基づき、女性活躍と合わせ、これまで以上に社員一人ひとりの活躍促進に向けた取り組みを進めてまいります。

1. 計画期間 平成 30 年 5 月 1 日～平成 32 年 4 月 30 日までの 2 年間

2. 当社の課題

- (1) 全体に占める女性の割合が少ない
＜平成 29 年 8 月現在 19.1%＞
- (2) 労働者全体の所定外労働時間が広島県平均値の 14.7 時間よりも多い
＜平成 28 年 6 月～平成 29 年 5 月の平均値：23.2 時間＞

3. 目 標

- (1) 全体に占める女性の割合を 30%以上にする。

取組内容と実施時期

- 平成 30 年 5 月～ 総務課長ヒアリング等により女性が継続就業するうえでの課題の把握と、解決策の検討
- 平成 30 年 7 月～ 短時間勤務制度の柔軟な運用等必要制度の検討
- 平成 30 年 7 月～ 働く上での不安解消に向けた相談窓口の設置
- 平成 30 年 10 月～ 短時間勤務制度の柔軟な運用等必要制度の構築・運用
- 平成 31 年 4 月～ 待遇や処遇等の評価制度の見直し

- (2) 労働者全体の所定外労働時間を前年度よりも 10%削減する

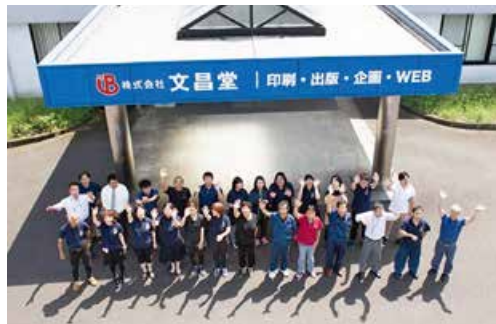
取組内容と実施時期

- 平成 30 年 4 月～ 組織のトップからの長時間労働是正に関する強いメッセージの発信
- 平成 30 年 5 月～ 組織全体・部門毎の所定外労働時間実績の把握と見える化
- 平成 30 年 6 月～ 幹部会議での部門毎の所定外労働時間実績の評価とフォローアップ
- 平成 30 年 6 月～ 業務の棚卸しプロセスの見直し及び属人的な業務の把握と課題の検討
- 平成 30 年 8 月～ 組織全体・部門毎の数値目標（時間当たり生産性）の設定
- 平成 30 年 11 月～ 業務の棚卸しの実施と業務改善、業務のカバー体制の構築及びその継続

働きやすい環境づくり

株式会社 文昌堂 (宮崎県都城市)

- ◆創 業：昭和 25 年
- ◆男性社員：22 名（正社員 21 名、パート社員 1 名）
- ◆女性社員：14 名（正社員 12 名、パート社員 2 名）
- ◆平均雇用期間：男性社員 19.2 年
女性社員 10.6 年



【現状と課題】

当社は、創業より名刺等の端物印刷から始まり、商業印刷、自費出版物などの製本技術の向上に努めてきている。現在では、制作も多様化し、お客様のニーズにお応えするべくデザインなどにも力を注いでいる。

そのような中、女性も働きやすい職場環境の整備をすることにより、男性も働きやすい環境になることを目指している。

以前より、女性社員の PTA 行事などへの参加に伴う有休取得などは推奨してきており、子育て世代の女性社員の多くは有効に活用している。また最近では地域ボランティアに積極的に参加希望する男性社員も増えており、地元消防団に入団、地区役員を引受け出勤時間の変更を希望する社員も出てきた。

当事者自身の意識は高くなりつつあるが、その一方で、古参社員、特に男性社員の理解を得られにくい部分も生じている。

そこで、弊社で取り組む内容として、互いの社員に対する理解を深め、より良い職場環境の整備を実施することにより、限りある就業時間の有効な使い方、工夫を社員自らが考え、実行できる仕組みを作る。生産性向上を見える化し、長時間残業の削減や有休取得率の向上を目標とする。さらにワークライフバランスといわれる仕事と生活の調和も整い、働き続けやすい職場にする。

【対策】

有休取得率の向上を図るため、有給休暇取得奨励日を設ける。計画的な有休取得を推奨することにより、仕事と家庭のバランスを整える。環境整備検討委員会を設置し、職場環境の改善をし、社内において仕事と休憩のバランスをとることにより、生産性向上を狙う。

コメント

働き方改革は一方で休み方改革であると言われています。有給休暇の取得の促進には社員の意識改革が必要である点も十分に考慮された計画の策定です。また職場環境の改善は女性ばかりではなく社員全体の士気の向上に繋がると言われる事が多いので、この点においても今後への期待の高い策定です。

(小倉社労士)

＜株式会社 文昌堂 一般事業主行動計画案＞

女性が社会で活躍できる仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の取れる雇用環境整備を行うため、また女性活躍だけでなく、その他の社員一人ひとりの活躍促進のための生産性向上を図り働きやすい環境を整えるため、次のように行動計画を策定いたします。

1. 計画期間 平成 30 年 7 月 1 日～平成 34 年 6 月 30 日までの 4 年間

2. 当社の課題

- ①受注生産性に伴う、残業や休日出勤の発生と子育て世代（特に母親）に対しての有休取得等に関する職場内における理解不足
- ②①に付随しての有休取得困難な業務や計画的有休取得の難しさ
- ③休憩室（リフレッシュルーム）がない

3. 目標の内容と対策

目標 1：男女が平等に取得しやすい環境を作り、有給休暇取得奨励日を年間 5 日設ける

＜対 策＞

- 平成 30 年 7 月～ 社員へのアンケート調査、検討開始
制度に関するパンフレットの配布
管理職を対象とした研修及び社内広報誌などによる社員への周知
職員を対象とした年次有休の計画的付与制度の導入と奨励日設定に向けての説明会実施
年次有給休暇の計画的付与制度の導入開始（初年度は 2 日）
- 平成 31 年 4 月～ 年次有給休暇の有効性の確認と次年度設定、以後年度末に年間予定確認の上、計画的有休奨励日を 5 日まで増やす

目標 2：職場内環境の整備の充実 洋式トイレの整備(増加)・リフレッシュルームを配置する
(環境の整備に伴っての生産性向上の一助となることがねらい)

＜対 策＞

- 平成 30 年 7 月～ 職場内環境の見直しとアンケート実施
環境整備検討委員会の設置と実行開始
- 平成 32 年 7 月 リフレッシュルーム完成
女性トイレルームの改装（洋式トイレ増加）

女性社員の意識改革

株式会社 連合社印刷

(神奈川県横浜市)

- ◆創 業：昭和 40 年
- ◆男性社員：8 名（正社員 7 名、パート社員 1 名）
- ◆女性社員：9 名（正社員 2 名、時短社員 2 名、パート社員 5 名）
- ◆平均雇用期間：男性社員 22.8 年
女性社員 6.4 年



【現状と課題】

当社では、20 年前まで製本補助のパート女性が 2 名のみ働いていましたが、女性の能力の高さに着目し、女性が働きやすい職場環境の整備に努めてきました。

子育て優先、家事優先ということで、保育園、学校行事、PTA 活動に支障がないように比較的自由な出勤体制を取りました。さらに女性専用のトイレ、洗面化粧室、更衣室、休憩室を設置して快適な職場環境を整えました。

当初の狙い通り、現在では、営業 2 名、事務 1 名、デザイン 3 名、印刷オペレーター 1 名、製本 2 名の女性が働くようになりました。男性社員との比率も逆転するまでになり、パートから正社員へのルートも整備し、パートから時短社員、フルタイムの正社員になる人も出てきました。現在では、一名の女性社員が、パートから正社員の管理職になっています。



しかし、ほとんどがパート社員から入社してくる女性社員は、男性社員のサポートの域をなかなか出ることが出来ません。仕事内容は、男性正社員に引けを取らない女性社員が、キャリアをストップさせてしまう傾向があります。原因は、いくつか考えられますが、心の部分にありそうです。正社員や管理職になると責任が増える、または、自分には男性社員と同等もしくは上司にはなれないという呪縛があるように思っています。

【対策】

女性社員のモチベーションを上げ、より能動的に仕事に関わるように、キャリア教育と、プロジェクトリーダーを経験させる。

一般事業主行動計画に落とし込み、平均雇用期間を延ばすことで、成果の見える化を目指す。

コメント

既に女性の働きやすい職場改善に積極的にアプローチされてきた企業です。対策に挙げられたキャリア教育を推進する事やプロジェクトリーダーとしての経験値が増える事で、今後女性リーダーが育ってくると企業全体で新しいキャリアステージを描く事が出来るようになると思われます。

(小倉社労士)

＜株式会社 連合社印刷 一般事業主行動計画案＞

女性社員がその能力を発揮し、仕事と生活の調和を図り働きやすい雇用環境の整備を行うと共に、中長期にわたりキャリア構築が出来るように、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 2 月 1 日～平成 35 年 1 月 31 日までの 5 年間

2. 内 容

目標 1：男女が平等に取得しやすい環境を作り、有給休暇取得奨励日を年間 5 日設ける

＜現 状＞

男性従業員（8 名） 平均雇用期間 22.8 年

女性従業員（8 名） 平均雇用期間 6.4 年

＜対 策＞

- 平成 30 年 2 月～ 女性が活躍できる環境にするという会社の方針を社員に告知。
- 平成 30 年 2 月～ 各職場の全女性社員を対象に、管理職への意識調査を開始
- 平成 30 年 2 月～ 学生向けのパンフレットを作成し、求人活動をする。
- 平成 30 年 5 月～ 全社員と面談し、中長期にわたるキャリアシートを作成する。
- 平成 30 年 5 月～ 管理職候補者に、管理職となるまでのロードマップを提示。
- 平成 30 年 6 月～ 管理職候補者に、プロジェクトリーダーを経験させる。
- 平成 30 年 9 月～ パート社員に時短正社員への移行を打診する。
- 平成 30 年 10 月～ 半期に 1 度、定期的なヒアリング、社内勉強会を実施。キャリアシートの更新および状況を確認する。
- 平成 31 年 1 月～ 就業規則を見直す。
- 平成 31 年 4 月～ 女性正社員を 1 名採用する。
- 平成 32 年 4 月～ 女性正社員を 1 名採用する。
- 平成 32 年 10 月～ 実際に女性管理職を 1 名登用し、女性管理職を 2 名にする。
- 平成 33 年 4 月～ 新たに管理職候補となった社員に、プロジェクトリーダーを経験させる。

女性社員の意識改革

株式会社プライズコミュニケーション

(東京都江東区)

- ◆創 業：昭和 48 年
- ◆男性社員：48 名
(正社員46名、パート社員 1 名、時短/パート社員1名)
- ◆女性社員：11名(正社員 7名、時短/パート社員 4名)
- ◆平均雇用期間：男性社員 19.2 年
女性社員 10.6 年



【現状と課題】

当社の職種別の女性の割合は、正社員では事務職以外で営業職や技術職は、希望者が少なく女性の人数が少ない。勤務年数も短く、結果管理職に占める女性が少ない。

過去において産休明けに時短勤務で働いていた女性正社員が、保育園に子供を預け、約1時間かけて通勤をしてもらっていたが、子供の急な発熱など度々保育園からの迎え要請があり、往復2時間の通勤時間は子育て中の女性にとっては継続するのが難しく、仕事上で「周りに迷惑をかける」との気遣いもあり結果、退職に至るという残念な経験がある。

一方パート社員においては、扶養の範囲で働きたいとの希望があり、10年以上前より、時短勤務を取入れ、一週間を前半3日後半3日の2交代勤務体制を取入れたところパート社員の定着に繋がった。



また、今年76歳になる男性パート社員で毎日時短勤務の希望があり、夜勤で印刷した刷り本・印刷用紙の搬出入の仕事で、午前8時出勤の3時間勤務をしてもらい定年後も継続勤務をしている。

【対策】

女性の営業職や技術職が働きやすい職場環境を整備し、社内外にホームページなどで周知し、女性の雇用を増やす。そして、女性管理職のキャリアアップにつながる外部研修を増やし管理職登用を目指す。これらの取組を、一般事業主行動計画に落とし込み、女性社員の雇用や登用に繋げ、働き方改革を進め平均雇用期間を延ばす。

コメント

課題へのアプローチとしてまず意識改革研修に取組まれています。制度の変更や新しい改革を行う際に、一番大切なところです。就業規則等の変更だけが先行してしまうと、社員が不安に感じたり、実態と合わない部分が出てきやすくなります。会社の方向性が明確になる事で会社全体の課題に対し、積極的に取組む事ができると期待できます。

(小倉社労士)

＜株式会社 プライズコミュニケーション 一般事業主行動計画案＞

女性が能力を活かし働きやすい環境を整え女性の採用を増やすとともに、長く勤務できる体制、制度を整え、管理職として活躍できる雇用環境の整備を行う為、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間 平成 30 年 4 月 1 日 ～ 平成 32 年 9 月 30 日

2. 当社の現状と課題

当社の職種別の女性割合は事務職以外その水準が低く、継続勤務年数も男性に比べ短く、結果管理職に占める女性割合が低い。

3. 課題への取組内容

事務職以外、営業職、技術職にも職場環境を整備する事により女性でも対応でき環境を整える。営業職には女性チームの設置。技術職には設備の入替等による操作性の向上を目指す。又、求人を行う際は、女性に関心がある求人媒体を使い募集を募る。

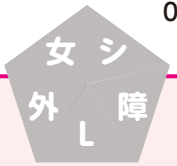
4. 定量的目標

- 各職場、部門で女性の割合を増やし全体で 30%とする。
- 管理職に占める割合を全体で 20%とする。

5. 取組内容と実施時期

はじめに、管理職への女性の活躍の場を増やすための意識改革研修を平成 29 年 11 月に実施。その後以下の内容で計画・実施を行う。

- 平成 30 年 4 月～ 女性求職者に向け Web 募集実施。
- 平成 30 年 11 月～ 営業職での女性チームの設置。
- 平成 31 年 4 月～ 待遇や就業規則の見直し。
- 平成 31 年 9 月～ 技術職での設備の見直し。
- 平成 32 年 4 月～ 女性管理職の登用。
- 平成 32 年 6 月～ 以後、定期的な評価、見直しを実施。



様式第 1 号（省令第一条及び第五条関係）（第一面）

女性活躍推進法

（日本工業規格 A 列 4 番）

一般事業主行動計画策定・変更届

届出年月日 平成 30 年 4 月 1 日

都道府県労働局長 殿

（ふりがな） ぶらいずこみゅにけーしょん

一般事業主の氏名又は名称 株式会社ブライズコミュニケーション

（ふりがな） おの あやこ

（法人の場合）代表者の氏名 小野 綾子 印

住 所 〒136-0072

電 話 番 号 03-3685-2700

一般事業主行動計画を（策定・変更）したので、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律第 8 条第 1 項又は第 7 項の規定に基づき、下記のとおり届け出ます。

記

1. 常時雇用する労働者の数 60 人
 - 〔男性労働者の数 49 人
 - 〔女性労働者の数 11 人
2. 一般事業主行動計画を（策定・変更）した日 平成 30 年 4 月 1 日
3. 変更した場合の変更内容
 - ① 一般事業主行動計画の計画期間
 - ② 目標又は女性活躍推進対策の内容（既に都道府県労働局長に届け出た一般事業主行動計画策定・変更届の事項に変更を及ぼすような場合に限る。）
 - ③ その他
4. 一般事業主行動計画の計画期間 平成 30 年 4 月 1 日 ～ 平成 32 年 9 月 30 日
5. 一般事業主行動計画の労働者への周知の方法
 - ① 事業所内の見やすい場所への掲示
 - ② 書面の交付
 - ③ 電子メールの送信
 - ④ その他の周知方法

（ ）
6. 一般事業主行動計画の外部への公表方法
 - ① インターネットの利用（自社のホームページ、女性活躍・両立支援総合サイト／その他（ ））
 - ② その他の公表方法

（ ）
7. 女性の職業生活における活躍に関する情報の公表の方法
 - ① インターネットの利用（自社のホームページ、女性活躍・両立支援総合サイト／その他（ ））
 - ② その他の公表方法

（ ）
8. 一般事業主行動計画を定める際に把握した女性の職業生活における活躍に関する状況の分析の概況
 - （1）基礎項目の状況把握・分析の実施 （ 済 ）
 - （2）選択項目の状況把握・分析の実施（把握した場合、その代表的なもののみを記載）

（ 各部門の労働者の男女割合と管理職の男女割合 ）

一般事業主行動計画の担当部局名	管理部
（ふりがな） 担当者の氏名	（おの みずほ） 小野みずほ

様式第1号（第一条及び第五条関係）（第二面・第三面）

9. 達成しようとする目標及び取組の内容の概況（一般事業主行動計画を添付する場合は記載省略可）

（1）達成しようとする目標の内容（分類について（2）の表左欄の数字を記載。数値目標で代表的なもののみを記載。）

分類	各部門で女性割合を増やし全体で30%とする。
④	管理職に占める女性の割合を全体で20%とする。

（2）女性の活躍推進に関する取組の内容の概況

達成しようとする目標に関する事項（分類）	女性の活躍推進に関する取組の内容として定めた事項（例示）
①・採用に関する事項	ア 採用選考基準や、その運用の見直し イ 女性が活躍できる職場であることについての求職者に向けた積極的広報 ウ 一般職等の職務範囲の拡大・昇進の上限の見直し・処遇改善 エ 一般職等から総合職等への転換制度の積極的な運用 オ 育児・介護・配偶者の転勤等を理由とする退職者に対する再雇用の実施 カ その他 （ ）
② 継続就業・職場風土に関する事項	ア 職場と家庭の両方において男女がともに貢献できる職場風土づくりに向けた意識啓発 イ 上司を通じた男性労働者の働き方の見直しなど育児参画の促進 ウ 利用可能な両立支援制度に関する労働者・管理職への周知徹底 エ 若手の労働者を対象とした仕事と家庭の両立を前提としたキャリアイメージ形成のための研修・説明会等の実施 オ 育児休業からの復職者を部下に持つ上司に対する適切なマネジメント・育成等に関する研修等 カ 短時間勤務制度・フレックスタイム制・在宅勤務・テレワーク等による柔軟な働き方の実現 キ その他 （ ）
③ 長時間労働の是正に関する事項	ア 組織のトップからの長時間労働是正に関する強いメッセージの発信 イ 組織全体・部署ごとの数値目標の設定と徹底的なフォローアップ ウ 時間当たりの労働生産性を重視した人事評価 エ 管理職の人事評価における長時間労働是正・生産性向上に関する評価 オ 労働者間の助け合いの好事例発表・評価等による互いに助け合う職場風土の醸成 カ チーム内の業務状況の情報共有／上司による業務の優先順位付けや業務分担の見直し等のマネジメントの徹底 キ その他 （ ）

④ 配置・育成・教育訓練に関する事項／評価・登用に関する事項	㊦ 従来、男性労働者中心であった職場への女性労働者の配置拡大と、それによる多様な職務経験の付与 ㊧ 女性労働者の積極的・公正な育成・評価に向けた上司へのヒアリング ウ 若手に対する多様なロールモデル・多様なキャリアパス事例の紹介／ロールモデルとなる女性管理職と女性労働者との交流機会の設定等によるマッチング ㊨ 職階等に応じた女性同士の交流機会の設定等によるネットワーク形成支援 ㊩ 時間当たりの労働生産性を重視した人事評価による育児休業・短時間勤務等の利用に公平な評価の実施 カ その他 ()
⑤ 多様なキャリアコースに関する事項	ア 採用時の雇用管理区分にとらわれない活躍に向けたコース別雇用管理の見直し（コース区分の廃止・再編等） イ 一般職等の職務範囲の拡大・昇進の上限の見直し・処遇改善 ウ 非正社員から正社員（※）への転換制度の積極的運用 ㊪ 育児・介護・配偶者の転勤等を理由とする退職者に対する再雇用の実施 オ その他 ()

（※）「非正社員」とは、正社員以外の者をいうこと。

「正社員」とは、短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（平成5年法律第76号）第2条の「通常の労働者」をいうこと。「通常の労働者」とは、いわゆる正規型の労働者をいい、社会通念に従い、当該労働者の雇用形態、賃金形態等（例えば、労働契約の期間の定めがなく、長期雇用を前提とした待遇を受けるものであるか、賃金の主たる部分の支給形態、賞与、定期的な昇給又は昇格の有無）を総合的に勘案して判断するものであること。

<一般事業主行動計画策定入力支援ツール>

(厚生労働省・女性活躍推進法特集ページより)

正社員

<基礎項目>

このシートでは、**正社員**のSTEP1「現状把握」を行います。基礎項目（必ず把握する必要のある項目）の算出およびタイプ分類を行うことができます。
黄色の網掛けセルに数値を入力してください。また、（区）の表示がある項目については、全体の数値に加え、雇用管理区分ごとの数値を入力し、緑色の網掛けセルに自社の雇用管理区分名等を入力してください。

すべて「正社員」について回答してください。

（参考）雇用管理区分とは

職種、資格、雇用形態、就業形態等の労働者の区分であって、当該区分に属している労働者について、他の区分に属している労働者とは異なる雇用管理を行うことを予定して設定しているものを指します。（例：総合職、一般職 / 事務職、技術職、専門職 など）

1. 採用した労働者に占める女性労働者の割合（区）

	全体	区分①	区分②	区分③	区分④	区分⑤	区分⑥	区分⑦	区分⑧	区分⑨	区分⑩
		事務職	営業職	専門職	技術職						
直近事業年度の女性の採用者数	(A)	1	0	0	0						
直近事業年度の採用者数	(B)	8	1	6	0	1					
採用した労働者に占める女性労働者の割合	(A/B)	12.5%	100.0%	0.0%	-	0.0%					
判定	20%以上	×	○	×	○	×	○	○	○	○	○

※採用者数には、中途採用者数を含みます

※女性の採用者がいない雇用管理区分（全体含む）については、「直近事業年度の女性の採用者数」に「0」を入力ください

2. 男女の平均継続勤務年数の差異（区）

	全体	区分①	区分②	区分③	区分④	区分⑤	区分⑥	区分⑦	区分⑧	区分⑨	区分⑩
		事務職	営業職	専門職	技術職						
女性の平均継続勤務年数	(A)	4.5	3.0	4.0	8.4	0.0					
男性の平均継続勤務年数	(B)	11.5	14.0	7.1	9.0	14.4					
男女の平均継続勤務年数の差異	(A/B)	39.1%	21.4%	56.3%	93.3%	0.0%					
判定	70%以上	×	×	×	○	×	○	○	○	○	○

※女性労働者がいない雇用管理区分（全体含む）については、「女性の平均継続勤務年数」に「0」を入力ください

※男性労働者がいない雇用管理区分（全体含む）については、「男性の平均継続勤務年数」に「0」を入力ください

3. 管理職に占める女性労働者の割合

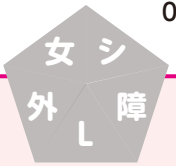
	全体
女性の管理職数	(A) 0
管理職数	(B) 7
管理職に占める女性労働者の割合	(A/B) 0.0%
判定	20%以上

※管理職とは、「課長級（下記①及び②）」と「課長級より上位の役職者（役員を除く）」にある労働者の合計を指します

①事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、2係以上の組織からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長含む）の長

②同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に因りなく、その職務の内容及び責任の範囲の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の職階でないこと）

※女性管理職がいない場合は、「女性の管理職数」に「0」を入力ください



4. 労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間の状況

下記（１）～（３）の労働者について、各月ごとの残業時間数と対象労働者数を入力ください。

※事業場外みなし労働時間制の適用を受ける労働者（労働基準法第38条の2）、管理監督者等（労働基準法第41条）は除いて算出ください

※専門業務型裁量労働制の適用を受ける労働者（労働基準法第38条の3）、企画業務型裁量労働制の適用を受ける労働者（労働基準法第38条の4）は、それ以外の労働者とは区分して把握してください

※専門業務型裁量労働制の適用を受ける労働者・企画業務型裁量労働制の適用を受ける労働者の労働時間は、以下のような方法で把握しましょう

・労働安全衛生法に基づく健康・福祉確保措置のための把握（月の時間外労働・休日労働が100時間を超える場合の自己申告）

・PCのログオン・ログオフの記録

・ICカード等による出勤勤務時間や入室時刻の把握

※入力は4月から開始する形式としています。1月からとするなど、開始月を変更したい場合は、自社の把握の状況に応じて、適宜変更ください

（１）労働者全体

		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
各月の対象労働者の「法定時間外労働＋法定休日労働」の総時間数の合計	(A)	1,633	1,584	1,469	1,671	1,266	1,474	1,633	1,673	1,370	1,384	1,576	1,471
対象労働者数	(B)	55	54	55	54	55	54	55	55	55	54	51	50
労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間	(A/B)	29.7	29.3	26.7	30.9	23.0	27.3	29.7	30.4	24.9	25.6	30.9	29.4
判定	45時間未満	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

（２）専門業務型裁量労働制および企画業務型裁量労働制の適用を受ける労働者

		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
各月の対象労働者の「法定時間外労働＋法定休日労働」の総時間数の合計	(A)	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
対象労働者数	(B)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間	(A/B)	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5	32.5
判定	45時間未満	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

（３）専門業務型裁量労働制および企画業務型裁量労働制の適用を受ける労働者以外の労働者

		9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
各月の対象労働者の「法定時間外労働＋法定休日労働」の総時間数の合計	(A)	1,698	1,649	1,534	1,736	1,331	1,539	1,698	1,738	1,435	1,449	1,641	1,536
対象労働者数	(B)	57	56	57	56	57	56	57	57	57	56	53	52
労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間	(A/B)	29.8	29.4	26.9	31.0	23.4	27.5	29.8	30.5	25.2	25.9	31.0	29.5
判定	45時間未満	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

【判定結果①】

採用	継続勤務年数	管理職
×	×	×

タイプ

⑤

→ 正社員STEP2（タイプ⑤）シートへ

【判定結果②】

労働時間
#VALUE!

#VALUE!

#VALUE!



ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート①

共和電機工業 株式会社

所在地：石川県金沢市増泉 4-8-16

創業：昭和 21 年 3 月

代表者：代表取締役 竹鼻 達夫

従業員数：250 名

事業内容：電気・電子機器等の設計・製造・
メンテナンス

「ダイバーシティ」。マスコミでは聞いている言葉でも、私自身理解しているわけではなかった。それを実感したのは、ダイバーシティ 100 選に選ばれた会社を訪問した時だった。

2016 年 11 月、石川県の共和電機工業株式会社を訪問。出迎えてくださったのは総務部長の杉村さん。この方のとにかく熱い思いと、強い行動力でダイバーシティの取り組みが成功しているのだと思った。

約 15 年ほど前から工業高校卒の男性を採用したいのに、ほとんど採用できなかった。理由は対象の男性は大手へ、ものづくりの好きな女性は製造業には就かず、その他の職種へいってしまうため、戦略的な切り替えを行ったとのこと。「ものづくり 男性→女性」この時が、ダイバーシティ経営のスタートだったのだろうか。女性社員が安心して働けるように、色々な事情を対応してきたところ、今の風土の基礎が出来上がったとも思える。

短時間勤務制度や、育児休業、障がい者雇用、・・・色々な事情を抱えた社員がいる。例えば、短時間勤務の社員は「短時間だからできない」ではなく「集中してクリアしていく」ことに目を向け、育児休業は 3 年に延長し、復帰後も、小学校 3 年終了までは短時間勤務ができる。子供が夏休みの間だけ短時間勤務もあるという。さらに広い意味での育児休業、「孫」に対して使う「孫サポート」も認めた。どれも生産効率化で成功しているという。「制度よりも風土」が、自然と女性の働きやすい職場につながっている。

多くの企業がなかなか踏み出せないのは、「障がい者雇用」かもしれない。

共和電機工業は、知的障害、精神障害、聴覚障害の方の雇用もされている。雇用率は 4.5%。職種は、障がい者用に作り出すのではなく、健常者と同じ仕事内容なので、同一労働・同一賃金。

雇用してから、問題行動が多かった一人の社員。こだわりが強く、割り込み業務に対応できない、階段を猛スピードで降りる、荷物を乱暴におく・・・等。わかりやすく絵を付けた注意喚起のポスターを階段に貼り、半年に一度の面談（両親や学校関係者、ハローワークなど）を行い、成長を確認してもらう機会を意識的に作ることで行動が改善された。聴覚障がい者へは「今日残業できる?」「休憩しよう」「ミスでした」などの単語帳カードのようなものでコミュニケーションをとっている。これにはもちろん「危ない」「逃げよう」など、防災への注意書きも含まれている。障がい者を雇用して実感したことは指導する人間の「教えるスキルの上達」、気づきが多くなり、配慮ができるようになる、全ての社員に笑顔が増え、自分の会社に誇りを持つようになったことだという。

「制度より風土」。社員一人ひとりが成長し、深く考え、お互いをサポートすることが、ダイバーシティ経営の目標になるのかもしれないと思った。

レポート 福田 祥子（株式会社 日伸ライトカラー）

ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート②

秋保温泉

株式会社 ホテル佐勘



所在地：宮城県仙台市太白区秋保町湯元字薬師 28

創業：文禄2（1592）年

代表者：代表取締役 佐藤 勘三郎

従業員数：230 名

事業内容：ホテル・旅館業

仙台市の中心部から車で 30 分余の距離にある秋保温泉。その中でも昨年開催された G7 のメイン会場に選ばれた「伝承千年の宿 佐勘」が今回の見学先。

現在 34 代目となる佐藤勘三郎社長は、秋保温泉旅館組合の組合長も務める地元では顔の知れた敏腕社長。自ら「勘三郎塾」なるものを定期的に関き、社員教育にも力を入れておられるらしい。G7 会場に選定された「佐勘」の魅力を探るべく見学会に臨んだ。旅館業を取り巻く環境はマイナス要因のオンパレード、廃業する旅館は後を絶たないという。生産性の悪い業種のひとつである旅館を、逆の視点から伸び代が大きい業種であるととらえ、チャレンジングにダイバーシティへの取り組みを行ってきたという。

そのきっかけとなったのが、ファミリービジネスにおける、代替わりの時であったようだ。否が応でも起きる社長交代に伴う大きな変革のタイミングを活用して、ダイバーシティ経営へと大きく舵を切られたとのこと。ちなみに社長就任は 2005 年というからすでに 15 年近く前からイノベーションのタネは蒔かれ始めていたわけだ。

G7 開催が決まって、企業体としての「ホテル佐勘」は畳敷きの部屋をカーペットやフローリングに変えるといったハード面の変貌はもとより、ソフト面でも様々な整備を迫られた。消防・建築・労務すべてにおける法令順守。労務環境の整備も加速したという。

具体的なダイバーシティ経営の取り組みは以下のようなものであった。

○働き方の多様性

マルチタスク・ジョブローテーション

部門間でのスタッフの「貸し借り」※

○勤務環境の整備

短時間正社員制度の整備

人事考課制度の整備

イノベーションカードの携帯

公休を増やす

リフレッシュウィーク制度（6 日連休）

○女性の積極的な登用

専門職から一般職への転換制度

管理職への登用

○マネジメント層の意識改革

社長による育成塾「U40 の会」

※毎週金曜日に「貸し借り会議」を開く。部門長は翌週の予定を見据えて、忙しいと他部門からスタッフを借りようと、真剣な応酬が繰り広げられるそうだ。

ふつう旅館では部屋へ案内されると、仲居さんがやってきてお茶を入れてくれるが、佐勘ではこれをやめた。かわりにロビーでウェルカムドリンクという形で飲み物が提供される。仲居さんの手間が大幅に減り別のサービスに時間を使えるようになったという。



仲居さんとして入社し、子育てを経て現在は関連施設の施設長となった女性が、女性登用のロールモデルとして紹介されたのだが、彼女に館内見学をしながらこっそり聞いてみた。「仕事を続けてこられた原動力は何ですか?」「おかみさんの背中を追いかけていたらここまで来ていました。」脈々と続いてきた商いの魂と経営のイノベーションが融合し、佐勘は進化し続けている。

ダイバーシティが「経営戦略の一環として、自社の競争力強化という目的意識を持って戦略的に進められている」好例として非常に有意義な見学会であった。

レポート 本田 直子（本田印刷 株式会社）

ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート③

株式会社 エフピコ



所在地：広島県福山市曙町 1-13-15

創業：昭和 37 年 7 月 24 日

代表者：代表取締役社長 佐藤 守正

従業員数：807 名

事業内容：ポリスチレンペーパーおよびその他の
合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売

食品トレー製造においてトップシェアを誇る㈱エフピコ（本社：広島県福山市）は平成 26 年度ダイバーシティ経営企業 100 選に選出、また翌年には「障がい者雇用率ランキング」（東京経済新報社発表）において第 1 位を獲得しています。エフピコでの障がい者雇用の歴史は長く、1986 年から始まり日本初の営利法人として「就労継続支援 A 型」認定（2006 年）を受けました。昨年はグループで 618 名の障がい者雇用を生んでいます。

今回の見学は福山にあるリサイクルセンターにお伺いしました。同社では食品トレーを食品トレーにリサイクルする技術「エフピコ方式リサイクル」の確立（トレー to トレー）（ボトル to ボトル）をされており、印刷古紙を回収している当社と循環型社会を構築する為の基本要素「使用済み」「リサイクル」そして「原料」と多く重なります。

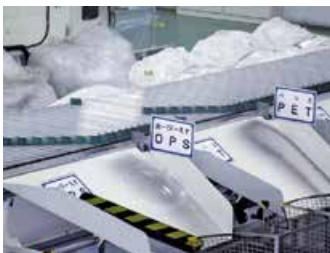
「原料」への前工程は、汚れ・異物がある回収物からリサイクル可能なものをより分け、かつ素材を同じにしなければ成り立ちません。「撰分工程」とい

ます。循環型社会を両立するリサイクル製品の製造と、高い品質との両立は大変難しいですが、同社製品の再生トレーは「エコ認定」を受けていて付加価値をつけ更なるシェア拡大をしているそうです。その肝となる要を同社は障がい者従業員による「撰分」と言います。

当初回収されたトレーの不適品の選別や白・柄物との選別は機械で行っていたようです。いまでも選分ラインの最終工程となる近赤外線センサーで PE・PP 等の人間ではカバーできない素材別の撰分が行われますが、2008 年から「人間の眼・人間の手」による撰分を障がい者の従業員が担当して前工程として組み込むことにより、生産性・品質の向上の成果を得ました。大量に積まれた使用済みトレーの山がベルトコンベアーに流れてきます。障がい者従業員が「高い集中力」をもって根気よく色別の選別や不適品をはじめていくスピードはまるで機械のようでした。

本年より中国の環境規制政策ナショナルソードが始まり、日本からの廃プラスチックの輸出に大きな制限がかけられます。そのために行き場を無くす大量の廃プラスチック。益々国内でのリサイクルを高める必要に迫られています。エフピコのように人を必要とし上手に生かせる企業であればこそ、このような世界情勢も大いにビジネスチャンスとされるのだろうなと感じました。

レポート 清水 朋子（株式会社 清水）



ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート④

株式会社 虎屋本舗

所在地：広島県福山市曙町1-11-18

創業：元和6（1620）年

代表者：高田 信吾

従業員数：80名

事業内容：和洋菓子製造販売

平成29年9月、広島県福山市にある株式会社虎屋本舗へ見学に伺った。江戸時代初期まで営まれていた廻船問屋から事業転換し、菓子匠を開業してから現在まで、驚くほど永きに亘り事業継続されており、まもなく創業400年を迎えられる。最初は、何故ダイバーシティ委員会の視察先なのかよくわからないまま、現在16代当主になられる高田社長とご子息からいろいろな話を伺い、工場内と店舗の視察をさせて頂いた。

和菓子の命である餡子の製造は、先代からの遺言である「美味しい餡子を拵えろ。絶対に味を落とすな。」に忠実に毎朝作られていた。湯気の立つ釜で小豆を炊く姿に、永き400年もの歴史を創ってきた受継がれる力強さを感じた。小さな和菓子をたくさん作るための工夫、無駄のない所作が自然な作業風景となっている。また、商品は定番のどら焼きからはじまり、時の流行やユニークな発想をとり入れた和

洋菓子が並び、美味しさとあわせ、楽しさがふんだんに提供されている。ご子息から、出張和菓子教室の取り組みのお話があった。敬老会、こども会、町内会など10名以上集まれば、一番高齢（70代）の職人の方と、若きご子息がペアを組んで出張し、デジタル漬けの現代社会で、日本の菓子文化・郷土文化を伝承する社会貢献に積極的に取り組まれている。見学を終え、最初に感じた何故？は消え失せていた。社長が取り組んでおられるCSR活動、雇用・高齢者・ワークライフバランス・教育・文化・環境に対する積極的な活動は、社会のテーマである労働力不足・地方創生・文化継承・環境問題など全てにおいて、バランスよく自社の企業展開に盛り込まれていた。老舗と言われる由縁、永く続く企業には決して切れない柔やかな一筋の生命線が、細く長く通っていた。企業精神と技術を引き継いでこられた大先輩が、未来を担う若者に伝承していくことの大切さを目の当たりにし、ダイバーシティ経営、働き方改革の素晴らしさを実感した。これからの時代、「本当に重要なことは何なのか」を見極め、“しなやかな経営判断が出来る経営者”になりたいと強く感じる貴重な見学であった。

レポート 吉岡 ゆかり（株式会社 Taisei）



ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート⑤

株式会社 吉村

所在地：東京都品川区戸越 4-7-15

創業：昭和7年7月

代表者：代表取締役社長 橋本 久美子

従業員数：228名

事業内容：茶・海苔を主とする食品包装資材の
企画・製造・販売

今回私たちが伺った株式会社吉村では、12年前に就任された橋本社長が「社員が自主的に働く環境づくり」を目指し、大きな改革をされていました。

ダイバーシティは社員が自主的に働く環境作りの結果だと橋本社長は仰っています。沢山の取り組みの中で、私が特に印象に残っているものは次の2つです。

■トップダウン→会議体でネットワーク

橋本社長は、最も大事なものは「情報開示・自己開示」と仰っており、バランススコアシートを使い会社全体で情報共有することにより、損失額の影響や経費削減の効果を一人一人が意識できるようになった。

会議方法は全員参加型のカンファリスト会議術を取り入れており、会議の活性化を図ることで社員の実行力を高め、皆で決めて実行する会社へと成長させている。

また、多能工化することで効率アップを図り短納期・残業時間の削減を達成。

残業時間が削減したことで、現在は出産退職ゼロとなり多くの女性社員が活躍している。



■優秀な人材が欲しい→相思相愛

「履歴書の学歴等は入社するまで一切見ない」という橋本社長。

優秀な社員を求めるのではなく、「会社と従業員が相思相愛であること」がモットー。

社員の適正に応じた配置をして能力を伸ばし成長させていく。役職に関係なく「さん」づけで呼ばせている所も相思相愛となる取り組みの一つの様です。社長の経験上、若いころにやんちゃしていた子の方がトラブル回避が上手いそうです。

また、高齢者は一度退職させ、再雇用派遣子会社からの出向という形式を取ることで軋轢を防ぎ働きやすい環境を作っていました。

製品の企画についてはお客様の声、従業員の声を積極的に取り入れて商品開発を行っていました。「給茶スポット」は女子大生の声をヒントに発案されたものだそうです。

橋本社長のパワフルだけれどもワンマンではなく、聞く耳を持って共に成長する力がダイバーシティ経営の成功に繋がっていると思いました。

「一度は泥んこになってやってみてから、這いあげる方法を考える」という親心の様な言葉がとても印象に残っています。

橋本社長のお話を聞いたことは、私にとって大変役立つものでした。

レポート 武智 美樹（株式会社 セブンクリエイト）



ダイバーシティ企業100選 企業視察レポート⑥

FSX 株式会社（旧藤波タオルサービス）

所在地：東京都国立市泉1-12-3

創業：昭和42年9月20日

代表者：藤波 克之

従業員数：160名

事業内容：おしぼりレンタル

受賞：平成28年度 経済産業省

新・ダイバーシティ経営企業100選

今回、見学させていただいたFSX株式会社（旧藤波タオルサービス）は、従業員の働く環境改善（ワークライフバランス）の構築を積極的に実行されています。また、ノー残業デーの導入、育児休業を取得し、復職しやすい環境の整備や定年後の継続雇用制度の充実化など、雇用促進を図っていらっしゃいます。

私たちが一番初めに気づいたことは、障がい者や女性、外国人の方が多く働いていたことです。まさに適材適所に職員を配置されている職場でした。黙々と仕事をこなされる障がい者の方には、定期的に休憩が取れるように時間配分等も細かくされており、パートナーには健常者の主任クラスの職員が同フロアで作業をされていました。また、聴覚障がいをお持ちの方のフロアでは、視覚で伝わる工夫等もされていました。

障がい者の学生の実習を積極的に受け入れられ、それぞれの能力と適性に合わせて実習後の雇用にもつながっているようでした。現在では、障がい者就労継続支援A型事業所として障がい者雇用に取り組んでおられます。

女性の年齢構成も様々で19歳～66歳の女性があり、仕事を続けやすい制度を数多く取り入れていらっ

しゃいました。特に子育て世代のサポート制度も充実しており、短時間勤務制度や子どもの看護・学校行事出席等への休暇取得優遇などの制度が設けられていました。結婚、出産、子育て、そして介護などライフスタイルは変化し続けています。それらひとつひとつに対し、お互いを感じながら対応されているのを感じました。もちろん外国籍の女性もいらっしゃいました。そして、高齢者のベテラン女性も多く勤務されていました。職員相互の助け合いの姿を数多く見ることができました。

その中でも、ぜひ自社へ持ち帰って実践したいと思ったことは、自己紹介カードです。勤務形態も様々で職場で顔を合わす機会の少ない職員同士でもコミュニケーションの取りやすい、自分を知ってもらうツールとして顔写真のついた自己紹介カードは、役員はもちろん男性女性にかかわらず、また正規雇用、パート、アルバイト、実習生の区別なく全員が表示されていることで親近感もわき、職場環境を良くするツールとして活用されていると思いました。

見学を通して、社内の職場環境や掲示物などの視覚の面からも変えていくことは可能だと感じました。そして、そのことによって仕事に対するモチベーションを上げ、商品開発などの新しいアイデアや商品・サービスを創ることができていると思いました。

仕事の内容に関わらず、現状を洗い出し、継続すべきこと改革すべきことを見える化して、うまく多様性（ダイバーシティ構想）を活用していくべきだと実感いたしました。印刷業においても取り入れられることはたくさんあります。

レポート 東 淑恵（株式会社 文昌堂）

セミナーレポート

セミナー

～ LGBTを考える～ 「自分らしく生きる」という選択



平成 29 年 10 月 18 日に東京・渋谷で、ダイバーシティ推進委員会と東京青年印刷人協議会の共催にて、【～ LGBT を考える～「自分らしく生きる」という選択】というセミナーが開催されました。講師の西原さつき氏は、男子として生まれましたが、幼少期から強い性別違和を覚え、16 歳からホルモン治療を開始し、現在は女性として暮らしていらっしゃいます。LGBT 関係の講演会や、モデル、テレビ出演、執筆などの仕事を中心に活動されております。

本セミナー前半で、LGBT の概要についてお話いただきました。LGBT とは（言葉の定義については様々な議論がありますが）、「レズビアン（女性同性愛者）」「ゲイ（男性同性愛者）」「バイセクシュアル（両性愛者）」「トランスジェンダー（心と体の性が一致しない人）」の人たちのことで、その頭文字をとったものです。また、性的少数者の総称としても使われています。性的少数者とは、「男性に生まれ、自分が男性だと自認して男性として暮らし、女性（だけ）を好きな人」および「女性に生まれ、自分が女性だと自認して女性として暮らし、男性（だけ）を好きな人」以外の人々、と考えていただければいいと思います。性的少数者のおもな人々が上記の L/G/B/T です。平成 27 年の電通による 20 ～ 59 歳の人々を対象にした調査では、その 7.6%、約 13 人に 1 人が LGBT 層に該当するとされています。



セミナーの後半では、「もし自分の会社の 30 歳の男性課長が、女性として働きたいと言ったらどうするか」をテーマにテーブルディスカッションを行いました。当日の参加者は、LGBT に対する理解の深い人が多かったからか、この想定でもネガティブな反応をすることなく、当人の能力があれば会社や職場としてできるだけ対応（家族手当などへの対応や、トイレ問題等）したいという意見が多かったです。

ただ、翌日別の印刷業経営者の方達と「昨日 LGBT に関するセミナーがあつて…」という話をしたら、私以外の 3 人中 3 人が LGBT という言葉を知りませんでした。現在の実情はそのようです。とはいえ、昨今急速に日本でも海外でも LGBT に対する理解は深まってきたように思います。まずは、私達自身が正しく理解することが重要です。また、自分は LGBT では無いけれど LGBT の人たちの活動を支持し支援している人たちのことを「アライ (Ally)」と呼びます。このセミナー終了時、参加者はおそらくこの「アライ」になったと思いますし、この動きがもっと広がってほしいと思います。

平成 30 年 1 月に放映された、NHK ドラマ「女子的生活」では、主人公が元男性のトランスジェンダーという設定で、アパレルメーカーで元気に働いている姿が描かれています（本ドラマは西原氏が監修にあたり、出演もされています）。すべての人が自分らしく個性を活かして働ける、多様性を許容する社会環境、就労環境が実現され、多様性を強みにした企業が成長していく時代がもうすぐそこに来ているのだと思います。

レポート 今井 孝治（今井印刷 株式会社）



Diversity Management



発 行 日：平成 30 年 4 月 25 日

編集・発行：全日本印刷工業組合連合会

〒104-0041 東京都中央区新富 1-16-8

TEL 03-3552-4571 FAX 03-3552-7727 <http://www.aj-pia.or.jp/>

本書記載内容の無断掲載・転載、複製は固くお断りいたします。

輝く女性社員① 菊地 綾さん

(株)プライズコミュニケーション生産本部生産管理課

好きなモノづくりの仕事に
やりがいを感じる

今月号からスタートした「輝く女性社員」の第1回目に登場していただくのは、株式会社プライズコミュニケーション(江東支部)の生産本部生産管理課の菊地 綾さんです。入社して4年になる菊地さんは、同課に所属しつつ、このほど立ち上げた新事業「スパダン工房」ペットのワンちゃん用クローゼットの商品企画からネット販売までの仕事も担当しています。毎日多忙の日々ではあるものの、モノづくりの仕事にやりがいを感じているとのこと。小野綾子社長にとっても事業を推進していく上で期待している人材である菊地さん。同社を転職先に選んだ理由から現在の仕事、目指していることなど、お話を伺いました。

■編集部 転職するに当たって御社を受けられた動機は何でしょうか？

■菊地 音楽やコンサートで使用する照明の裏方の仕事をしていたのですが、仕事柄重い物を持つ必要があって体力的にきついということで、いつまでも続けられる仕事ではないと感じていました。それで3年勤めてある程度やり遂げたと思ったので辞めたわけ。次は生涯やっていく仕事に就こうと考え、「色」が好きでそれに関する仕事をしたいと探していたところ、当社で募集をしていたので、印刷会社なら自分の色に対する知識が活かせるだろうと思って面接を受けました。

面接する際には当然会社情報を見てから受けるのですが、その時に社長の顔写真を見て女性というだけで、随分と気が楽になり受けやすくなったことを覚えています。会社では生産管理の人材を募集していたので、長く仕事を続けていける部署だと思って、この会社に託すことにし

ました。

■編集部 新事業に取り組んでいるとのことですが？

■菊地 「スパダン工房」と言って、ワンちゃんの洋服やおもちゃを収納するクローゼットを販売する事業です。製品は紙製で軽くて丈夫なのが特長です。現在女性2人を含む4人で取り組んでいますが、今後はマーケティングや販促に注力していくつもりです。小グループながら1週間に1回程度はミーティングで意見を出し合っており取り組んでいます。デザインを決める際にはイメージを提案し、それに対してデザイン担当者が具現化していきます。この仕事は常に新しい発見や情報が得られるので楽しいです。分からない事が出てきますと、すぐネットで調べるようにしています。

■編集部 モチベーションを高めるために何かされていますか？

■菊地 モノづくりに関わっているという点で、本来携わりたい仕事に就けたという満足感があります。ですから、自ずとモチベーションは高まりますね。現在は事業部という位置づけですが、子会社化して独立する計画もありますから、それだけ注目されている事業という事で、責任を感じていますが、その分やりがいのある仕事として日々精一杯取り組んでいます。

■編集部 結婚や出産、育児等のライフイベントについては？

■菊地 まだ20代ですから具体的には考えていませんが、もちろん将来結婚しても現在の仕事が続けていければと思っています。実際に先輩の女性社員の中に、結婚して出産して育児を経てまた会社に戻ってこられた方がいますので、育児を得た後でも会社で雇用してもらえると

いう環境が整っているのをみますと、将来に対しての安心感が持てて、勇気づけられますね。

■編集部 女性が定着するために必要なことは何だと思われますか？ハード面、ソフト面について普段思っていることは？

■菊地 印刷業界に限らず、日本の会社は男性中心ですから、なかなか女性から意見や考えをいうのが難しいと思うのです。その点、当社は女性社長ですから、女性の気持ちを伝えやすいという利点があります。ミーティングや食事会で一緒にさせていただく機会がありますので、考えを伝えるようにしています。例えば、女性トイレの鍵が壊れていたのを、社長にお話して直していただきました。現在、女性社員はパートを入れても15名ほどで、全体の20数%ですから、これから女性社員が増えていけるように私たち女性社員が働きやすい職場を少しずつ創っていければと思っています。

■編集部 キャリアアップのために必要なことは何だと思われますか？

■菊地 自分から視野を広めるため、また仕事に活かしていくために、業界以外のイベントに足を運んで外の世界を見ることが、自分のキャリアアップを図る上で大切なことだと考えています。例えば、現在楽天に出店して通販のビジネスに携わっているのですが、販売のノウハウやマーケティングの知識を得ることは重要ですので、参加の価値がありそうなセミナーを見つけて出席するようにしていきたいです。

■編集部 働いていて女性は大変だと思われることは？

■菊地 私自身まだ先輩や上司に助けてもらっていることが多いので、その点で感謝しています。1人で仕事をしているという感覚はありませんから、助け合って仕事を進めている状況です。女性の気持ちを男性社員に伝えること自体が大変なことです。その点、社長が女性ということで理解してもらいやすいですし、トップに考えをすぐに言える状況というのは恵まれているのかなと思っています。

■小野社長のコメント

菊地さんは当初、印刷オペレーターを希望されていたのでびっくりしました。面接しますと、モノを作りたいという意識が高い女性であることが分かりました。生産管理では全体のモノづくりに携わることができず、各工程を自分の目で見て指示を出す部署でもあります。将来的には管理職になってもらいたい気持ちもあって採用し、今では新しい事業を軌道に乗せるために頑張っています。

女性が働きやすい。あるいは女性に優しい会社にするためには、男性社員も女性社員も意識を変えていく必要があります。女性にも管理職を目指すための教育や外部研修に行ってもらうこと。また男性管理職は女性管理職に理解を得られるような社内研修や外部研修を行う必要があると感じています。

いま当社ではビジョン計画を策定しており、それに当たって、一般社員の行動指針と管理職や役員に対する行動指針、陥りやすい課題を記述した冊子を作成する予定です。セクハラやモラハラなど、気が付かないで言ってしまうことや、気を付けて意識していても、つい言うてはいけないことを言うてしまうことがあります。それらを是正していくためにも必要だと考えています。



(株)プライズコミュニケーションの概略

- ◆本社住所 東京都江東区大島2-9-25 (江東支部)
- ◆従業員数 65名(2015年7月現在)
- ◆事業内容 企画・デザイン、広告制作、商業印刷、製本・加工全般、SP、ネット販売、スパダ事業など。
企画・提案・制作・印刷・加工・発送までをワンストップサービスで展開し、お客様のさまざまな想いをカタチにする会社。

輝く女性社員② 梶山 友里さん

杉山メディアサポート株式会社 東京営業所(日本橋支部)・プランニンググループ

働きやすい職場環境で
顧客の利益になる提案を行う

今回登場していただくのは、静岡県浜松市に本社を構える杉山メディアサポート株式会社の東京営業所(日本橋支部)に勤務している梶山友里さんです。メーカーはじめ大手企業を得意先に持つ同社で、紙媒体を中心にした企画提案・制作全般に携わっています。同社は数年前から女性を中心とした仕事を推進する部署も立ち上げていて、女性が働きやすい職場に力を入れているのが特徴です。今年で6年目を迎える梶山さんは、顧客のために積極的に提案を行う向上心の持ち主で、今後期待されている女性社員の1人です。入社の際から職場や仕事についてお話をお聞きしました。

■編集部 入社された動機は何でしょうか？

■梶山 大学の造形学部で在籍しグラフィックデザインを学んだのがきっかけです。授業の課題のほかに、有志で作品展示会や、子どもに向けたワークショップを企画しました。このワークショップでは、企画から制作と、来場していただくための告知を行いました。イベントは無事に成功して、たくさんの親子に楽しんでいただきました。この経験で「ものづくり」を通して人の心を動かせるということに感動し、それを仕事に活かしたいと思うようになりました。

当社を望んだ理由は、地元静岡に本社があるという安心感と、大手企業と直接取引されているからです。また、印刷会社なので、作りたいものを自社で生産できるということも魅力に感じました。

■編集部 入社されて想像されていたことと違ったところは？

■梶山 初めはいろいろな案件が同時に進んでいくスピードに戸惑いがありましたが、想像し

ていたよりも、新入社員

の頃から仕事を任せて頂けたことで、仕事が早く覚えることができ経験も積むことができました。特にカタログの仕事では、タイトル名からイメージ作り、ロゴデザインなど総合的に案件に関わらせて頂きました。営業の方や、先輩社員と相談しながら制作を進めています。

仕事をしていく中で、お客様に初校をお見せしたときの、ファーストインプレッションが特に大切だと気付かされました。お客様は初校がイマイチだと思えば顔が曇り、良いと思えば明るい顔になります。明るい顔が見たいと思い、こだわって仕事をしていくうちに信頼を得て、「印刷物は全ておたくに任せる」と言ってくださったお客様もいっしょって、やりがいを感じています。

■編集部 モチベーションを高めるために、何を実践されていますか？

■梶山 打ち合わせに同行させていただくと、制作物だけでなく、売れ行きやビジョンなどのお話を聞けることも多く、自然とモチベーションが高まりますね。会話の中に様々なヒントがあるので、ヒアリングしてきたものを形にした時に、採用していただけると嬉しく思います。

また、チラシひとつでも、訴求力のある他のチラシを見ると、「こんなまとめ方があるのか」「自分の力はまだまだだな」と痛感して、同じ案件でも必ずひとつは新しい表現を取り入れることを心がけています。最近では、来場記念品などの「ノベルティ」を企画する部署のサポートを経験しました。商品を喜んでいただけたときは、モチベーションが高まります。仕事だけではなく、プライベートも大切にして消費者の感性を磨き、提案に活かせるように心がけています。

■編集部 結婚・出産などのライフイベントと仕事に関しては、どのようにお考えですか？

■梶山 現時点ではまだ具体的に考えていませんが、先輩の女性社員で出産を経験している方も何名かいます。実際、休職されて、また会社に復帰される方もいますので、仕事と出産・育児などの両立がしやすい環境ではないかと感じます。お客様あってのお仕事なので、家族の理解を得ることと、社内でのコミュニケーションを密にすることが大切だと考えています。

■編集部 仕事に対する考え方について教えてください。

■梶山 私たちの仕事は「お客様の利益を生み出す」ことを目指しています。お客様の想いと消費者のニーズをよく理解して、あらゆる情報伝達手段をご提案できるようにするために、新しいことを学ぶ姿勢を忘れないようにしていきたいと思っています。

■編集部 女性社員が定着するためにはどのようなことが必要だと思いますか？

■梶山 仕事を1人に任せるのではなく、チームとして仕事を管理して、チームで取り組むような組織づくりが必要ではないでしょうか。仕事をフォローし合える職場になれば、女性の定着率も高まるのではないかと思います。

■編集部 働いていて、女性は大変だと感じることを具体的に教えてください。

■梶山 体力的な面では大変さも感じてしまうこともありますが、今の職場環境はあまり女性だから大変だと感じることはありません。繁忙期であれば男性社員も女性社員も関係なく、部署のリーダーが中心となって仕事を分担しています。無理が偏らないような仕事の配分をしていますので、自分だけが大変となることはありません。

また展示会や講習会などに参加させて頂く機会もあり、新しいことへの挑戦にも後押しして貰っています。そのチームワークの中で積極的に新しいことに挑戦していきたいと感じていますし、女性ならではの感性も活かしていきたいと考えています。

■大高里枝子取締役のコメント

当社で東京営業所に1名募集していたところ、地元の静岡から梶山さんが「東京で働きたい」という強い意向があり、採用しました。第一印象では実年齢より若く見えることもあって頼りなさを感じ、果たして東京で1人で生活できるのかな…と思ったのですが、今ではたくましくなりました。

最初は仕事がこなせないことで悔しい思いをし、泣いたこともあったのですが、くじけないで頑張りを続けたことで、とても頼もしい社員になりました。後輩が増えてきて面倒見も良く慕われる存在になっていますね。

梶山さんが企画を考えて女子会を開くことがあるのですが、上司で誘いににくいのに私にも声をかけてくれます。仕事面では以前、Webサイトなどデジタルコンテンツの制作もこなせるようになりたいと、日曜日に自ら負担して専門学校に通ったこともありました。仕事に対して前向きで積極的にお客様へ企画・提案しており、たいへん向上心のある女性です。会社としても今後ますます期待しています。



杉山メディアサポート(株)の概略

- ◆本社住所 静岡県浜松市東区丸塚町 196-1
- ◆従業員数 200名(2015年1月期)
- ◆事業内容 印刷をコアに、企画・デザインから在庫管理・発送までワンストップサービスで、トータルサポートを信条としている。

輝く女性社員③ 青山 怜さん

プリネット株式会社(港支部)・刷版部

刷版オペレーターとして お客様にプラスαの仕事を



今回登場していただくのは、株式会社プリネット(港支部)の刷版部で入稿データをCTP出力する仕事をしている青山怜(あおやまさとい)さんです。大切な顧客の印刷データをチェックし、適切でかつ正確に出力する前工程業務の要といえる仕事です。同社は「心と情報のネットワーク」をモットーに、顧客に安心して発注してもらえる環境づくりを目指しており、社員のスキルアップやコミュニケーション力向上にも力点を置いています。今年入社10年目を迎えた青山さんは、昨年結婚というライフイベントもあって仕事への考え方やモチベーションに変化が出てきたと言います。仕事のこと、職場のこと、ビジョン等について伺いました。

■編集部 会社に就職された動機や経緯は？

■青山 デザインの専門学校で2年間学び、授業では手描きでイラストを描くこともしました。それでイラストレーターの道も考えていたのですが、卒業後は商業デザインに進むことにし、イラスト制作も可能なデザインに従事できる会社に就職しようと、広告会社、デザイン会社など数社、就職試験を受けました。でも、なかなか就職が決まらず焦っていた時に、当社が丁度デザイン業務の募集をしていたので面接を受けました。関社長から印刷がいかに社会に役立っているのか、それにデザインの仕事に従事できるということで、入社することにしました。女性社員に活躍してほしいという社長の熱意にはだされたところもあったかと思います(笑)。

■編集部 実際に入社され仕事に就かれてどう思われましたか？

■青山 2006年3月に仮採用扱いで入社し、印刷業務がどういうものなのか、また、

実際の仕事に慣れるた

めに、3カ月ほど試用期間がありました。その間、印刷について勉強し、非常に多岐にわたっていることを知りました。担当している仕事は、お客様がデザイン制作し入稿された印刷データを、不備や問題がないかをチェックし、完成した印刷データをCTP出力する刷版オペレーターとしての業務になります。

そのため私が何か新たにデザインを制作することはほとんどありません。デザインに携われるのは、社内で掲示するようなチラシ類を制作する時で、その際にここぞとばかりに力を発揮する感じでしょうか(笑)。本当はデザインそのものを考える仕事をしていきたい気持ちがありましたので、当初はギャップを感じていたのは確かですね。

■編集部 なるほど。希望どおりの仕事がなかなかできなかったわけですね。

■青山 ただ、私も全くの素人でしたから、いろいろと勉強することが多かったです。印刷の仕組みを理解することが、まずは大切だと感じました。実は、入社する際にCTPを導入することになっていて、そのオペレーターとしてやってほしいという会社の意向もありましたので、CTPの運用を軌道に乗せるという重要な仕事を任されたという気持ちがあって、当時はとにかく仕事を覚えていくことが何より先でしたから……。

■編集部 そうですか。新しい機械の運用を任されたことへのプレッシャーもあったのでは……。

■青山 そうですね。責任感が生じたということはあったと思います。お客様から大切な印刷データが入稿されるわけですから、データに

不備や問題がないか、しっかりとチェックしなければなりませんから、プレッシャーはいつも感じていますね。チラシのデータで不備があった場合に、指摘させていただくのですが、そのことでお客様から一言感謝の気持ちをもらいますと、お客様の役に立っていると実感モチベーションは上がります。

いろいろなお客様からさまざまなデータが入稿され、それが印刷物となって世に出るという仕事は勉強になりますし、クリエイティブな仕事に携わっていると感じています。これからは一層お客様の媒体にプラスαの価値を与えていければと考えています。

■編集部 最近、ライフイベントはありましたか？

■青山 昨年11月、他社の印刷会社の人と結婚しました。同業ですから仕事の内容については理解し合えますし、残業がなければ大体同じ時間に帰宅できます。結婚する前は結構残業がありましたが、結婚後に残業を極力減らしていただけないかと、直接社長にお願いしたところ、快く承諾していただきました。その点で非常に理解があって助かっています。また、職場の同僚・上司も寛大で仕事をサポートしていただけですから、感謝しています。

■編集部 そうですか。女性が働きやすい職場にするためにはどのようなことが求められると思いますか？

■青山 現在、女性社員は5人ですが、女性社員が入社した際に困らないように、女性更衣室を設けるなどのハード面や、出産や育児をサポートするソフト面での制度も整っていれば、女性は安心して働けるのではないのでしょうか。当社は社内のコミュニケーションは活発なほうですし、明るい職場ですので、女性が働きやすい環境だと思います。私自身も女性社員をもっと増やしていけるお手伝いをしていけたらと考えています。

■関社長のコメント

経験を後輩に伝えて、さらなる成長を！

青山さんが入社したときは、CTPの設備がなく、社内にCTPのノウハウはありませんでした。それで一からのスタートだったのですが、職場の社員と共に一生懸命取り組まれたことで、版数を順調に増やすことができ、現在は月に4,000版以上の出力が可能な体制を築くことができました。営業のスタッフにも積極的に意見を言われて、それがプラスになっていますので、感謝しています。

現在、我々が所属している東京都印刷工業組合の組合員企業では、働く社員さんが夢や希望をもてるような職場づくりに積極的に取り組んでいる企業が少なくないように思われます。一人ひとりに光が当たる仕組みができているのか？ 仕事を通じて自己を成長させていく社風があるのか？ それらを今一度見直してビジョンを持つことが大切だと考えています。そして、我々が変化していくためには女性の力が必要だと実感しています。

青山さんには、今までの経験がありますので、それを後輩に伝えていくことで、人間としてさらに成長し、幸せになってもらいたいです。ひいては、自分の部分最適だけでなく、会社の全体最適・家庭の最適・地域社会の最適を考えられる人になってもらいたいです。



プリネット株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都港区芝浦2-8-7(港支部)
- ◆従業員数 45名(2015年10月現在)
- ◆事業内容 制作から校正、CTP刷版、印刷、製本加工までワンストップサービスを実現し、お客様の業績アップのため、最適な情報加工の手法をアドバイスする会社。

※編集部では、組合員企業からの女性社員の推薦をお受けしています。

輝く女性社員④ 岩佐 育美さん

池田印刷(株) 製造部部长/京浜島工場長

業務改善・合理化等で
実績残す唯一無二のリーダー

今回紹介するのは、池田印刷株式会社(城南支部)で製造部部长・京浜島工場長として重責につかわれている岩佐育美さんです。パート社員で入社し、15年後に工場長になった印刷業界では数少ない女性管理者の1人と言えるでしょう。当初は育児をしながら電話受付と事務をこなす中で、「もっとこうすれば仕事が効率的になる」と、印刷業務に関心を持ち、自ら進んで仕事に取り組んでいったそうです。その仕事ぶりが認められ、生産管理のマネジメントを任せられ、生産効率の向上、業務改善に注力したことで、業績アップに貢献しました。いまや会社にとってなくてはならない女性リーダーとなっています。そんな岩佐工場長にお話を聞きました。

■編集部 パート社員で入社された経緯は……。

■岩 佐 小さな子供がいましたので、育児をしながら勤められるところを探していたときに、当社でそれが可能ということでパート社員として働くことになりました。男性中心の職場環境なのに、先代の池田寛社長はじめ社員の人たちの理解と支援があったからこそ、パートの勤務が実現できたと思っています。

■編集部 当初、どのような仕事をされていたのでしょうか？

■岩 佐 電話受付が主な仕事でした。空いている時間に事務所や工場内を見て歩くうちに、汚れが目立っているところを掃除したりしていました。また、事務所の隣が製本部門で、そこで女性社員が製品の梱包の仕事をしていたので、その人と親しくなるうちに仕事を手伝うようになったのです。そうこうしていると、製版フィルムの整理が不完全なために取り出すのに手間が掛かっているのに気づき、工場長にお願いし

て整理する仕事もするよ

うになりました。電話対応も担当の営業マンでなくても、私で十分対応できることがあったので、合理的にしようと、可能な要件は私の方で応えるようにして、事務以外の仕事にも携わるようになったのです。

■編集部 そうですか。細やかさと気づきを發揮されたわけですね。それにしても積極的でしたね……。

■岩 佐 パートとはいえ給料をいただいていますから、それなりの仕事をしたいと思っていました。電話も頻繁に掛かってくるわけではありませんから、時間を持て余していたこともあります。皆さんのお役に立てればという気持ちがありましたので、自ら印刷業務の流れを覚えていきました。

■編集部 正社員になられたきっかけは？

■岩 佐 そうですね。本社からある担当者に電話があって取り次いだときに、その社員に内容を尋ねたところ、「言ってもわからないから」と冷たくあしらわれたことがあったのです。その後、電話の内容について改めて尋ねたときに、内容を聞いて「それなら私でも対処できる」と思って、印刷の仕事にもっと積極的にアプローチしようと決心したわけです。私の中の負けん気に火がついた感じでしょうか(笑)。それが正社員になるきっかけになったと言って良いでしょう。

■編集部 そうですか。社員になられてからはどのような仕事を……。

■岩 佐 生産管理部でマネジメント業務を任せていただきました。業務の流れがまだ非効率的なところがあって「こうしたらもっとスムーズに仕事が運ぶのに」「こうすれば効率的で生産性が高まるのに」という気持ちはありました。そこ

で経営を合理化するためにコンピュータの導入を推進し、デジタル化に着手していきました。仕事が評価され、主任に抜てきされたときは、女性であっても実績を残せば認められることが分かりましたし、結果的には製造部長という重責の役職に就くことができました。ただし、女性ということで風当たりは強かったこともあります。とくに新しい制度や仕組みを導入する際は、反対する社員もいましたが、意見交換を重ね、コミュニケーションを重視することで理解を得よう努めていきました。

■編集部 数多くの認証を取得されていますが・・・。

■岩佐 はい。2000年以降、社内のコンピュータ化と同時に、品質管理、環境管理も重要だと積極的に認証を取得してきました。当社はお客様第一主義を掲げ、ステークホルダーのための施策を大切にしています。2004年には国内企業で2社目、業界では初の品質・環境の国際規格である総合マネジメントシステムの認証を取得しました。当社は皆様に信頼される企業を目指しています。中小企業ではありますが、社会的責任を果たせられるよう、できるだけのことを行っています。

■編集部 工場長のお話をいただいた時は・・・。

■岩佐 正直言いまして「私で良いの?」と、思いましたが、これまでの仕事ぶりが認められたと思い、ありがたうお引き受けすることにしました。池田社長はじめ皆さんに支えられて、これまで務めることができたと感謝しています。

■編集部 女性社員の採用や登用へのお考えを聞かせてください。

■岩佐 当社は採用も人材登用も公平公正をモットーにしていますので、女性社員にも門戸は開いています。私がその代表例と言えるでしょう。ただし、印刷会社は女性を採用しても定着率がどうしても悪いのは、仕事の内容からしても仕方がないことですが、女性には自らモチベーションを持って働いていくしかないのかと・・・。会社としては職場環境などもっと改

善して、採用した女性が少しでも長く働ける職場づくりを目指していきたいですね。

現在、京浜島工場には私の他に女性社員が1人だけなのですが、印刷会社であっても女性が活躍できる会社は末永く存続していけるはずですから、いままで以上に女性の人材育成に力を入れていきたいと考えています。もちろん、男性社員にも分け隔てなく接していくつもりです。これまで有言実行をモットーに、社員とはできるだけ意見交換して、共に納得した上で仕事を進めてきました。これからもその考えで、会社の発展に貢献できたら良いなと思っています。

■池田幸寛社長のコメント

当社は、ステークホルダーの方々に幅広く貢献することを目指していて、「最善」を経営理念にしています。また、外国人にも機会均等を基本方針にしています。長年働いているベトナム人が数名いるのも当社の特徴と言えるでしょう。岩佐工場長は、本当に積極的に業務に当たってもらっていて、人事も公平公正にされています。今では当社の唯一無二のリーダーと言っても過言ではないでしょう。今後は女性の採用・登用にさらなる力を発揮していただきたいです。



池田印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都品川区西五反田6-5-34
- ◆京浜島工場住所 大田区京浜島2-4-18
- ◆従業員数 31名
- ◆事業内容 美術系印刷を得意とする総合印刷会社。
「顧客重視」を掲げて、ステークホルダーへ誠実な対応を図り、環境と品質を重視した経営を目指している。

輝く女性社員⑤ 田中 小百合さん
株式会社 丸庄(足立支部)・総務部

「産休育休制度」利用者第1号の ロールモデルとして活躍



今月は、1818年に創業した老舗印刷会社の株式会社丸庄(足立支部)で、総務部に所属されている田中小百合さんを紹介します。総務部主任として活躍されている田中さんは、入社14年目を迎えた中堅社員です。モノづくりに携わる仕事がしてみたいと、食品関連の会社を辞めて中途入社し、営業アシスタントから現職についています。田中さんは、同社の「産休育休制度」利用者第1号になりました。その点からも後輩の女性社員にとってロールモデルになる存在と言えるでしょう。今後「女性が長期に亘って働き続けていくためには、責任ある仕事を任せていくことが大切なのは」という田中さん。仕事と家庭を両立されている状況、仕事に対する考え方などをお尋ねしました。

■編集部 入社された経緯をお聞かせください。

■田中 卒業後、食品関連の会社で販売や事務の仕事をしていたのですが、そのうちにモノづくりの業界に惹かれるようになり、それに関する仕事がしてみたいという気持ちが湧いてきました。丁度転職を考えていたときに、当社で営業アシスタントの募集をしていたので、中途採用試験を受けることにしました。企画・デザインから印刷まで一貫生産をしている印刷会社で、印刷物というモノづくりにも興味がありましたが、新しい業界でチャレンジしてみたいという想いもあって、転職することにしました。入社して今年で14年目になります。

■編集部 当初はどのような仕事をされていたのでしょうか？

■田中 入社して6年ほどは営業アシスタントの仕事をしていました。内勤ですので、営業担当者が外出をしているときに、代わりに進行

手配を行ったり、新規開

拓や名刺製作の進行生産管理など、会社に居てさまざまなフォローをする役割でした。営業はケースバイケースで動くことが多く、印刷物の品目も多いですから、新しい案件に携わるたびに勉強になりましたし、日々いろいろなことが経験出来て新鮮でした。8年ほど前から現在の総務部に配属され、総務経理の仕事に加えて営業アシスタント、当社配信のメールマガジンの発行管理など、様々な仕事を経験させて頂き今日まで来ています。

■編集部 勤続年数が増えていくに従い、モチベーションを保つ必要があると思いますが、何かされているのでしょうか？

■田中 総務部に配属されてからは、モチベーションを保つために、新しい情報や知識を入手するようにしています。例えば成長している会社や活躍している社員を紹介しているビジネス番組や情報誌を観て、励みにしています。活躍している人が同世代にも増えてきているので、自分ももっと向上しなければと、とてもいい刺激になります。それから、社外のセミナーや見学会等には希望すれば比較的自由に参加できるようになっていますので、会社でも勉強をする機会があることはとても有難いことだと思っております。私自身は、以前にビジネスマナーやコミュニケーションについて学ぶセミナーがあった時に、何人かの社員と共に参加する機会をいただきました。

また、社長は新しいことに興味を持たれて積極的に取り組んでいかれる方で、この14年間で工場の新設から新事業の立ち上げと、いろいろなイベントを展開してきました。常に新しいことにチャレンジしていく社風に魅力を感じていて、

それがここまで勤めることができた要因の1つでもあると思っています。

■編集部 女性が働きやすい職場にするために何か制度は設けていらっしゃいますか？

■田中 当社には就業規則に「産休育休制度」が明文化され、私が第1号の利用者として、約1年間利用させて頂きました。会社に戻ってからも、そのまま以前の仕事に就けるということは、女性にとっては素晴らしい制度です。また会社からみれば「産休育休制度」は女性を採用する際のアピールになるとと思っています。

■編集部 残業で帰宅が遅くなることもあるかと思いますが、仕事と家庭の両立は・・・。

■田中 両親が近くにおりますので、仕事で遅くなった時は子供の面倒をみてもらっています。その点でも家族の支えには大変感謝しております。子供は幼稚園に通っていますので、行事などは主人と分担しながら参加していますが、そのときは有給休暇を使わせて頂いています。有給休暇を取っているときは同じ部署の社員に仕事をサポートしてもらっているので大変ありがたい、このようにたくさんの支えがあって両立ができていますと思っています。

■編集部 家庭を持たれて、仕事に対する考え方に変化は出てきましたか？

■田中 産休育休制度を取らせていただき、復帰してからでも、当社は新しい事業に積極的に取り組むという社風がありますから、仕事の量は年々増えている状況です。個人的には仕事とプライベートの時間配分を大事にするようになりました。限られた時間の中でいかに効率よく働き、スピーディに行動していくか。同時に家庭での時間も大切にしていかなければという想いもあります。ですから、時間がますます貴重に感じられますし、今まで以上に時間配分を意識して行動をするようになりました。

■編集部 そうですか。女性の地位向上を含めて普段考えていらっしゃることはありますか？

■田中 女性が活躍できるフィールドを設けていくことが必要かと考えています。責任ある仕事を任せることで、充実感を得られますし、

働き甲斐が出てくると思うのです。当社でも、これからライフプランを考えていく女性社員がいますので、仕事に対する充実感がキャリアアップに繋がっていけるような仕組みを、作っていくことが大事だと考えています。仕組みができれば、仕事を続けていくというライフプランも立てやすくなっていくと思っています。

■佐々木正一社長のコメント

田中さんを採用する際に面接をしましたが、非常にしっかりしていて、入社して欲しい人材でした。現在、総務部で経理から営業アシスタントまで幅広く業務をこなしており、期待通りの働きをしてもらっています。現在は主任の立場で、直属の部下に女性社員が1名いますが、面談見が良く、非常に頼りになる存在です。まだ小さなお子さんがいて、家庭と仕事を両立させるのは大変だと思いますが、頑張っで欲しいですね。今後は男女に関わりなく社員教育を推進する役割であるとか、女性社員を増やしていく施策などで、是非とも活躍して欲しいと思っています。



株式会社丸庄の概略

- ◆本社住所 東京都足立区千住4-16-2
- ◆従業員数 28名(2015年11月現在アルバイト含む)
- ◆事業内容 商業印刷製品(カタログ・ポスター・チラシ・DM)及び各種印刷物の企画・制作・製造、SP、Web制作、デジタルメディアの企画・制作、販促ツール企画制作等で、顧客の販売促進を支援。

輝く女性社員⑥ 梅津 智子さん

セントラル印刷株式会社（文京支部）・企画制作部部長

子育て女性には
フレックスタイム制の自由勤務を

今回登場していただくのは、子供さんの育児から手離れできるまでの10数年間、パート勤務で就労していたセントラル印刷株式会社（文京支部）の梅津智子さんです。現在は企画制作部部長として4人の部下を統括していますが、入社されて17年のベテランということで、部下からの信頼も厚い上司です。河野里美社長の右腕・盟友といえる存在として活躍されています。女性が育児をしながら勤務を続けていくには、フレックスタイム制のような柔軟な勤務体制が不可欠だという梅津さん。入社してから今日までの経緯を中心にお話を伺いました。

■編集部 入社された経緯は？

■梅津 出産で一時仕事から遠のいていたのですが、落ち着いたこともあって、働こうと思っていた時期に、知人を介して当社を紹介していただきパート勤務で入社しました。印刷業界はアナログからデジタルに移行していく時期で、以前パソコンのインストラクターやプログラマーの仕事をしていたので、パソコン業務の仕事で採用していただきました。下の子供がまだ1歳でしたから、保育園に預けてから出勤し、午後4時に会社を出て保育園に立ち寄って帰宅するという日課でした。ただ、子供が熱を出したら会社を休むという状況でしたから、会社には迷惑をかけましたし、当時の社員の皆さんには本当に感謝しています。

■編集部 仕事の内容は・・・。

■梅津 当初は営業マンから上がってくる伝票を入力して納品書を出し、請求書を作るという営業事務でした。仕事に慣れてくるに従い、入力業務だけではなく、制作のサポートとして印刷に関する仕事もするようになったのですが、

最初はテキスト入力や、顧客向けの提案書の作成など、簡単な作業ばかりでした。次第に本格的なデザイン業務をしなければということで、いろいろ学びながらレイアウト制作や、デザインに実践を通じて携わるようになった感じです。下の子供が中学の高学年になった4年程前に、ようやくパートから正社員になりましたから、パートの期間がかなり長かったです。

その点で自分の好きなように勤務時間を決めて仕事ができしたのは、子育てをする身にとっては、本当にありがたいことだったと、振り返ってつくづく思います。

■編集部 現在は部長職に就かれていらっしゃると思いますが・・・。

■梅津 パートから正社員になって、事務から企画制作、営業と、さまざまな仕事をして経験を積んできました。2014年に制作部門を増員し新人を3名入れて、企画制作部という名称でリスタートしたのを機に、部長職にさせていただきました。現在4名の部下がいて、統括する立場ではありますが、一般企業の管理職とは違って、当社は15名という規模ですから、先頭に立ってあれもこれもこなしていかなければなりません。今は「待ちの営業」ではお客様から仕事をいただける状況ではありませんから、企画提案で積極的に営業展開しています。

社長の方針として、仕事は効率よく行っただけで定時に退社する。また、有給休暇もどんどん取って、いろいろな場所に行ったり、趣味の時間を持ったりと、人と会う機会を増やし、自分の時間で見聞を広めていくことを打ち出しています。インプットできなければアウトプットもできないと、常々言われておりますので、社員には

そう伝えるのですが、なかなか残業は減りません・・・。

■編集部 なるほど。人材育成にも力を入れてらっしゃるようですね。

■梅津 若い社員にはこれから大いに活躍して将来を担う人材になってもらいたいです。その点で人材育成は非常に重要だと考えていますが、当社のような小規模経営ですと、経験がない新人を一から教えるのはなかなか難しく、どうしても即戦力になる人材を採用せざるをえません。ですから、実務を通じていろいろと学んでいってもらうようになりますね。ただ、全てをそつなくこなせる“五角形”の形をした人材を求めているのではなく、どこか“尖がった”能力や秀でた専門知識を持っていて、それらを各自で発揮してもらって、会社に貢献してもらえれば良いかと・・・。

それぞれの個性が集まって、組織として“五角形”を形成していければ良いという考えを持っています。3人の新入社員は年齢もバラバラで、世代によって仕事に対する考え方も違いますから、全員をまとめるは結構難しいものがあります。

■編集部 勉強会やセミナーは・・・。

■梅津 制作部ではたまに勉強会を行っています。4人しかいませんが、社内コンペを開いたりしています。例えばオリジナルのカレンダーのデザインを各自で考えて、最終的にデジタル印刷機で製品の形にまで仕上げて、皆で批評し合うこともしています。それによって個々のデザインのスキルアップに繋がればという狙いで実施しています。私は個人でコピーライターやWebデザイナー等の集まりの勉強会に参加して、いろいろとお話を伺う中で他の職種の方の考え方や知識を習得しています。

■編集部 では、女性が長く会社で仕事を続けていくには何が必要と思われますか？

■梅津 女性自身のモチベーションの高さや家庭の協力などいろいろなファクターが考えられますが、1つには時間のありようでしょうか。フレックスタイム制の導入や在宅業務が行える職

場にして、柔軟に働ける環境にすることが重要ではないでしょうか。出産し育児をしなければならぬ状況では、そのような働き方が絶対に必要になります。女性に優しい職場を目指すのであれば、フレックスタイムや在宅勤務を可能にし、自由に働けるようにすることが重要になってくると思います。いまは各家庭にパソコンがあり、メールのやり取りで完結できる仕事が増えましたから、在宅勤務などを導入した勤務体制にしても、問題なく仕事ができる状況だと思います。勤務のあり方を改革していかないと、出産後に女性社員が辞めてしまう状況は減っていかないでしょう。

■河野里美社長のコメント

次の世代にどのように会社を渡していくかが会社としての今の最大のテーマです。梅津さんには人材の育成と、現在している彼女の仕事を部下に継承していける仕組みを作って欲しいと思っています。仕事の状況が常に誰もが分かる体制作りが、男女問わず働きやすい環境につながると考えます。また今後も、彼女の経験を活かした女性ならではの製品を、ともに産み出して行きたいと考えています。



セントラル印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都文京区関口1-17-2
- ◆従業員数 15名(2015年12月現在)
- ◆事業内容 帳票印刷、チラシ・ポスター、書籍・冊子、Webサイト、カラーコーディネート

輝く女性社員⑦ 蓬田みゆきさん

株式会社杏林舎 営業企画部 学術出版サポート課リーダー

産休・子育ての女性社員を
フォローする組織が特長

今回登場していただくのは、株式会社杏林舎（北支部）で、営業企画部学術出版サポート課でリーダーをされている蓬田みゆきさんです。専門学校で雑誌制作について学んだことを活かして、雑誌の編集・制作を仕事にしている印刷・出版会社を目指し、医学系の学術雑誌を専門に印刷している同社の採用試験を受け就職したとのこと。勤続20年という中堅になり、リーダーとして会社に欠かせない存在になっています。近年、電子ジャーナル制作、オンラインジャーナルなどインターネットを駆使したデジタルコンテンツ制作が増えつつあるとのこと。希望通りの仕事に就き、しかも働きやすい職場だという蓬田さんに話を伺いました。

■編集部 入社された当時のことについて教えてください。

■蓬田 バブル崩壊後の就職氷河期の時期でしたので、かなり厳しい雇用環境だったことを覚えています。それでも希望通りの雑誌を制作する弊社から、早い時期に内々定をいただくことができたのは幸運でした。入社した当時は平屋の古い建物でしたが、すぐに現在の新社屋に建て替えられ、新しい建物で気持ち良く仕事をすることができました。入社した当初は電算写植のオペレーターとして勤務していました。

■編集部 現在の仕事の内容についてお聞かせください。

■蓬田 電算写植のオペレーターを1年間ほど勤めた後、工程管理の部門に異動となり雑誌に掲載される広告の管理を任されていました。広告代理店さんと掲載広告の確認をするのが中心の業務です。

現在は雑誌全体の制作に携わる業務に就い

ています。原稿整理や工

程管理、お客様の対応など内容は多岐にわたり責任の重いものではありませんが、間違いのない確実な作業を心掛け取り組んでいます。社内工程は何重にもなっていますので、後工程の担当者がしっかりとフォローしていく万全な体制になっています。

■編集部 女性が多い会社とのことですが・・・。

■蓬田 はい。現在120名ほど社員がいますが、女性が半分近くを占めています。この比率は私が入社した頃から大差なく女性が多い職場でした。雑誌制作に携わるオペレーターは細かな部分にも気付ける女性が適していることもあって、女性が多かったのだと思います。

■編集部 入社した当時から年齢が近い女性が多かったのでしょうか？

■蓬田 そうですね。年の近い先輩など同じ世代の女性が多かったので、仕事についても聞きやすく、いろいろと教えてもらいました。

■編集部 20年勤めることができた理由は何でしょうか？

■蓬田 女性も多くアットホームな雰囲気や居心地の良さもあり長続きしているのかもしれませんが、雑誌制作は比較的仕事のサイクルが決まっていますから、スケジュールの下で時間配分がしやすく、プライベートと仕事の時間を分けやすい面があります。それがこれまで勤めてこられた要因ではないでしょうか。部署内でも上司と部下、気軽に声を掛け合える雰囲気もあり、板挟みになってストレスが溜まることもほとんどありません。

■編集部 普段、モチベーションを高めるために何かされていますか？

■蓬田 紙媒体と並行して電子媒体の制作も行っていますから、仕事に関わる技術やノウハウはその都度学んでいければと思っています。

■編集部 部下との接し方は・・・。

■蓬田 リーダーという立場ではありますが、仕事の内容から次の工程に指示を伝えることが多くなりますから、あまり上司という意識は持ってもらわないように、堅くならないよう、フラットな感じで話しかけるようにしています。堅苦しい話し方になりますと、部下も堅く身構えて話しかけづらくなるといいますので。私も「リーダー」と言われるより、「さん」づけで呼ばれたほうが良いですから、こちらなるべく構えないようにしています。実は私は気が付かなかったのですが、中途入社の人に言われて気が付いたことがあります。課長や部長を、役職を付けないで「さん」付けで呼ぶことに、その社員は驚いたというのです。普通ではありえないと・・・。社内では「さん」が昔から浸透しているので、気にならなかったのですが、他社ではほとんど役職を付けて呼ぶというのです。入社当時から社内では皆「さん」付けで呼んでいて、とくにギクシャクしたことはありませんでした。それが弊社の社風なのかもしれません。

■編集部 そうですか。女性が多いので、女性に配慮した制度が充実されているのでは？

■蓬田 男性だから、女性だからと、制度を分けていることはありません。結婚して子供が生まれて、子育てしながら勤務されている女性は何人もいます。私が所属している課でも産休・育休を経て職場復帰している方が2人います。「子供の具合が悪くなったので早退したい」と言えば、「大丈夫？」と言いながら、周りの社員が協力して仕事をサポートしています。そういう面で女性にとっては働きやすい職場なのだと思います。

■編集部 男性社員の理解が得られているわけですね。

■蓬田 男性社員も同年代の方が多く、お子さんもいますから、子供が体調を崩したりすることにもきちんと理解を示し、とても協力的で

す。女性社員は結婚して子供を産んでも、仕事は続けていこうと考えている方が多くて、皆さんお子さんがいても頑張っています。ですから、仕事を長く続けていこうという意思があれば続けていける会社です。医学系の学術雑誌を専門にやってきて、その分野で安定した経営が行われているのも大きな要因ではないかと思います。

■渡邊一正社長のコメント

近年は紙媒体だけでなく、電子媒体の需要が増えてきていますので、お客様のニーズに応えるために、電子ジャーナルやWebサイトの制作、Webアプリケーション等のシステム開発、その他のデータ加工などデジタルコンテンツの制作にも力を入れています。今後はこれらの電子媒体をより充実させて、お客様の「つたえるちから」のお手伝いを、今まで以上にしていきたいと考えています。

蓬田さんについては、最初、写研の入力オペレーターとして雇用しました。その後、写研が業界から離脱したことで、工務部門の業務はじめさまざまな業務に就いてもらうようになり、現在まで来ています。責任感があって部下への面倒見も良いですし、仕事に対しては積極的です。現在、リーダーですが、もっと上を目指していただきたいです。



株式会社杏林舎の概略

- ◆本社住所 東京都北区西ヶ原3-46-10
- ◆従業員数 120名(2016年1月現在)
- ◆事業内容 医学系学会の学術雑誌の制作、電子ジャーナル、学術集会・学会事務支援等。顧客の「つたえるちから」をサポート。

輝く女性社員⑧ 塚本 美恵さん

東京平版株式会社（新宿支部）・事業企画室副室長

企画提案を目指す新部署で 管理職と子育てとの両立図る



今月は、製版業を中心にデザインから印刷、電子媒体に至る事業を展開している東京平版株式会社で、事業企画室副室長をされている塚本恵美さんにお話をうかがいました。入社15年目の中堅社員で、今年から管理職に就いている塚本さん。営業担当者とチームを組み、顧客に企画・提案する事業企画担当として多忙な毎日を送っています。入社後しばらくは、女性営業職が少ないことから苦勞もありましたが、現在はご主人の協力も得て仕事と子育てを両立され、会社としても大いに期待している女性社員です。そんな塚本さんに、入社時のことから仕事と子育ての両立など、幅広くお聞きしました。

■編集部 会社を選ばれた動機や入社の際についてお聞かせください。

■塚本 大学3年生のときに進路を民間企業へ切り替えて、インターシップ講座に参加して就職先を見つけることにしたのですが、4年生になっても就職先が決まらず悩んでいました。就職試験を受ける前に、興味があった色彩やカラーコーディネートについて勉強し、色彩検定試験2級を取得し、いろいろな業界を調べていたところ、色やデザインに関連する業種として印刷業界があることを知ったのです。それで藁をもすがる思いで、9月になって当社の入社試験を受けました。実のところ当時、当社では四大卒女子を採る予定はなく、面接でもそう言われたのですが、結果的に初の女子営業職として採用していただきました。

■編集部 入社されてどのような仕事を……。

■塚本 はじめは営業のアシスタントとして、まずは出社して社員全員にお茶を出すことから

スタートしました。どの

湯飲み茶碗が誰のかを覚えることが最初の仕事でした。今ではそういう習慣もなくなりましたが、慣れない仕事の連続で、このまま動めていけるのかなと弱気になることもありました。

■編集部 仕事を続けていくためのモチベーションはどのように……。

■塚本 それでも次第に仕事を覚えたいという気持ちが芽生えてきて、印刷の仕事に興味が出てきたのです。仕事を知るには自分でなんとかしなければならないと、印刷関係の本を買ってきて読んだり、直接、製版や印刷の現場のスタッフに聞いて覚えたりしました。就職難の時代でしたから、仕事になじめないからといって簡単に転職などできませんし、「石の上にも3年」と言われるように、同じところで3年くらいは勤めないと仕事を覚えることはできません。どこに再就職しても同じことになる自分に言い聞かせて頑張りました。

半年ほど経った頃、休暇を利用して母校を訪ね、印刷の仕事があればください。と、お願いしたのです。その時は、営業ができることを会社に認めてもらうために必死でした。母校も卒業生が苦勞しているのを見るに見かねて(笑)、お仕事をいただけそうな雰囲気になったのです。さっそく上司に同行してもらってお仕事を発注していただくことができました。私にとって初の成約となったのです。それが契機となって、だんだんと営業の仕事に馴染んでいくことができました。

■編集部 結果として新規開拓営業をご自身の力で行ったということですね。

■塚本 御用聞きのような営業は今ではあまり通用しないと思いますが、その時は無我夢中

でしたね。営業職に就いて10年以上になりますが、当社では今年、新たに事業企画室を発足し、副室長を仰せ付けられました。ただ受注を待つのではなく、お客様とのコミュニケーションの中からニーズを聞き出し、お客様に最適な企画を考えてご提案し、新しい「仕事」をつくり出していくのが事業企画室の役割です。そうすることで、お客様と長いお付き合いができると思います。その実現に向けて、専門知識やコミュニケーション力を高め、クリエイティブなご提案ができるよう勉強しているところです。

■編集部 仕事と家庭の両立は大変ではありませんか？

■塚本 営業ですから、仕事の都合で帰宅が遅くなることも少なくありません。主人は私の仕事については理解してくれていますが、子供を授かったときは、子育てをしながら仕事もできるのかどうか、会社を辞めなければならないのか、とても不安で悩みました。実際には会社の育児制度を利用できましたので、それほど心配する必要はありませんでした。

出産手当が出る直前まで勤務を続け、産休に入りました。出産後は育児休暇制度を利用して8カ月ほどお休みをいただきました。子供を保育園に預けられるようになったのを機に職場に復帰したのですが、仕事と子育てとの両立は思いのほか大変でしたね。子供を保育園に入れている間は、主人と私とで時間を調整しながら、送り迎えをしていました。職場の皆さんのご協力があったので、本当にありがたかったです。子供も今は小学生になり、1人で通学していますし、下校後は近くの学童保育まで1人で通っています。子供は学校生活が楽しいようで、1人でも大丈夫と言ってくれますが、親としては何かと心配です。ただ、学校行事には欠かさず私と主人のどちらかが参加しています。

■編集部 子育てで苦労されていて、いま必要だと思うことは何でしょうか？

■塚本 女性が結婚・出産後も生き生きと仕事を続けられるためには、会社がしっかりとした育児制度を設けるなど、女性が安心して働ける

環境をつくることが大事だと思います。それとともに、一緒に仕事をする人たちの理解が欠かせないと思います。その点、私の場合は会社の仲間ばかりでなく、お客様にもアドバイスや励ましの言葉をいただくなど、良い環境の中で仕事と子育てができていると感謝しています。

■佐々木幸太社長のコメント

塚本さんは、お客様とのコミュニケーション能力が高く、女性としてのきめ細かな切り口で、トップクラスの実績を上げています。今年から事業企画室を設けて副室長の管理職として力を発揮してもらっていますが、今後、事業企画室をさらに拡充していただけると期待しています。出産され子育ての女性社員は会社としても初めてのケースでしたから、支援の態勢が不完全でしたが、ハード面の改善も含めて、今後は積極的に取り組んで行きたいです。将来は女性社員を3分の1程度まで増やして、女性が生き生きと働ける職場にしたいです。体力が求められる印刷部門ではまだまだ難しいでしょうが、企画・提案など営業や制作であれば問題なく女性でも活躍できますし、むしろ女性の感性が求められている業界ですので、今後、女性社員の増強に注力していく方針です。



東京平版株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都新宿区単町8番地
- ◆従業員数 45名(2016年1月現在)
- ◆事業内容 デザイン、DTP、校正、製版、印刷、電子ブック、HP制作までトータルにサポート。

輝く女性社員⑨ 野田 美里さん

田中産業株式会社 営業部 営業2課

社内に保育所を開所し 働きやすい環境下で仕事を



今回は、自社4工場を保有し、菊4倍サイズのオフセット印刷など大判印刷を得意としている田中産業株式会社(板橋支部)で、営業部・営業2課に所属している野田美里さんを取材しました。福利厚生面での同社の特長は、何と言っても運営会社と提携し、業界で唯一と言える『たまご保育所』という保育所を、社内に開設している点です。社員だけでなく地域の働く女性をサポートする保育所は、田中社長の社員に優しい職場づくりを目指す理念の表れと言えるでしょう。野田さんも子供さんを保育所に預けて仕事に打ち込んでおり、仕事と子育ての両立が図られているとのこと。印刷業界を選ばれた理由、入社の際、近況などについて話を伺いました。

■編集部 印刷業界に進むきっかけとなったのは?

■野田 岡山の大学時代に写真展の企画を通して、広報物の制作で関わることがあり、それがきっかけで印刷業界に興味を持ちました。卒業後、岡山市内の印刷会社に就職し、4年ほど勤めましたが、結婚を機に退職し、さいたま市に引っ越してきました。転職先を探していたところ、当社が社員を募集していましたので、採用試験を受けましたら、採用が決まって入社することができました。

■編集部 入社された直後は、会社や仕事についてどう思われましたか?

■野田 当社では日本最大サイズの菊4倍版7色印刷機や12色印刷機などオフセット印刷機が11台、その他シルクスクリーン印刷機、ラミネート機、インクジェットプリンタなど多彩な印刷機を設備していて、あらゆる印刷ニーズに応え

ているのが特長です。

ですから、業務が多岐にわたっていますから、入社当初は仕事の内容や流れを覚えるのが大変でした。

■編集部 なるほど、大規模にビジネス展開されているの分かります。現在のお仕事の内容は・・・。

■野田 営業部の営業2課に所属していて内勤業務になります。営業担当者のサポート役として、見積書・伝票の作成や入稿されたデータを後工程に引き渡す仕事メインになります。

■編集部 現在、仕事のモチベーション向上のために何かされていますか?

■野田 元々印刷物が好きですので、デザイン関連の雑誌を購読しています。総務や、他の業務もやってみたい気持ちはあります。

■編集部 仕事は定時に終わることが多いのでしょうか?

■野田 現在、1歳半の子供がいますので、出産後の時短勤務という制度を利用して、朝8時30分から午後4時30分までの勤務時間にしてもらっています。仕事が終わると、隣のK棟の1階にある保育所に寄って、子供を引き取って帰宅します。職場の皆さんも4時30分になりますと、仕事が残っていても「時間だから、帰って」と言ってもらって、気遣ってもらっていることを感じます。本当に恵まれているとつくづく思います。

■編集部 社内に保育所があるというのは画期的なことですね。

■野田 はい。子供が生まれる前に、市役所に出向き保育所のことを尋ねましたら、待機児童が40人ほどいると聞かされた時は、保育所には入れないと半ば諦めて、どうしようかと悩ん

だ時期もありました。でも、会社が保育所を開所するということになって、本当にありがたかったです。しかも、会社の中に設けていただきましたので、子供の体調が悪くなった時は、いつでもすぐに駆けつけることができますから、安心して仕事ができます。非常に助かっていて、これ以上の事はないなと思っています。

■編集部 「たまご保育所」について説明していただけますか？

■野田 昨年4月に開所し、1年経ったところです。職員は保育士が8名、調理師が2名です。児童の定員は12名になります。当社が事業主となり、運営は(株)サクセスアカデミーさんが行っていて、大きな病院内で保育所を運営されていますから、万が一「たまご保育所」の保育士さんが足りなくなっても、すぐにそちらの方から保育士さんを派遣していただけているようです。

■編集部 では、子育てと仕事の両立という点では恵まれた環境と言えますね。

■野田 そうなのですが、保育所は小規模認可保育所なので、2歳児クラスまでしかありません。3歳になると、出ていかなければならないので、子供が3歳になった時のことが、今から気がかりです。預かってもらえる保育所があれば良いなと思いますが・・・。

■編集部 そうですか。他の福利厚生面はいかがでしょう。

■野田 更衣室、社員食堂、さらに社内はバリアフリーと、整備されています。また、ユニバーサルデザインにも取り組んでおり、社会の役に立ちたいという想いから、点字印刷も行っています。社長も人に社会に貢献できる社員になってほしいという願いを持っていますから、私たちもそれに応えていかなければと思っています。

■田中裕社長のコメント

保育所の開設は5年ほど前から考えていました。女性社員の職場環境を整え、長年勤務してもらうためには、結婚し出産した後の育児をサポートしていくことが重要だと考え、K棟を建て

る時に「たまご保育所」を一緒に設けました。当社が事業主となって、保育所の設計、さいたま市への認可手続きなどを行いました。ただし、当社は運営のノウハウはありませんでしたから、病院や大学、企業内で保育所を手掛けている(株)サクセスアカデミーに運営をお願いしました。いわば業務委託という形で運営しています。

社員の子供と地域住民の子供さんに利用してもらっており、常に定員12名のお子さんを預かっている状況です。ただし、3歳になりますと、卒園しなければなりませんから、3歳児以降を受け入れる園を、いかに設けていくかがテーマになります。

野田さんは子供さんと共に出勤し、保育所に預けてから職場に向かうという毎日です。当社では男性女性公平に働ける環境を整えていくことに注力しています。社員には仕事を通じて成長する楽しさ、貢献できる豊かさを感じてほしいです。野田さんの子供さんはまだ小さいですから、いろいろ大変だと思いますが、それを乗り越えて活躍してほしいです。そして、次の世代の女性社員の見本になってもらえればと思っています。そのために会社としてはできるだけ応援していくつもりです。



社内保育所「たまご保育所」

田中産業株式会社の概略

- ◆本社住所 さいたま市中央区本町西4-16-15
- ◆従業員数 170名(2016年3月現在)
- ◆事業内容 K4倍の大判印刷まで可能。タペストリー印刷、懸垂幕、垂れ幕、等身大パネルなど大型印刷や特殊印刷に対応。[いい機械×いい技術者×納得の印刷品質]の理念でビジネス展開している。

輝く女性社員⑩ 根津萌さん

東洋美術印刷株式会社 製造部印刷課

印刷オペレーターとして
工場に新風を吹き込む

今回紹介するのは、東洋美術印刷株式会社（千代田支部）の埼玉工場で印刷オペレーターをされている根津萌（ともみ）さんです。総合技術高校を2011年に卒業し入社された根津さんは、6年目を迎え、印刷オペレーターとしての知識を身に付けられ成長しています。当時、同社では工場勤務の女性オペレーターの採用は初めての試みでしたが、男性社員に交じっても臆することのないキャラクターで、職場に新風を吹き込みました。その後にもう1人女性オペレーターを採用し、一段と活気のある工場になったとのこと。入社の際の経緯や仕事の内容を中心にお話を伺いました。

■編集部 入社の際の経緯を聞かせてください。

■根津 地元の総合技術高校のデザイン科で、グラフィックデザインやさまざまなデザインを学びました。就職するならデザインを活かした仕事に就こうと、就職活動しているときに当社を見つけたわけです。社名に「美術」という文字があったので、担任の先生に相談したところ、「印刷会社なので仕事はきついと思うが、いろいろ勉強にはなるだろう」と言われましたので、面接試験を受けることにしました。

■編集部 印刷会社で、しかも工場勤務を選ばれたのはどうしてですか？

■根津 昔からモノを作ることが好きでしたし、デザインを学びましたので、印刷工場の現場で働くことができれば、モノ作りに直接携われますし、学んだことが活かせると思ったからです。それが印刷会社を選んだ動機です。

■編集部 面接を受けられたときは・・・。

■根津 2011年10月に技能五輪国際大会で、亜細亜印刷さんの伊東真規子さんが金メダルを獲得されましたが、ちょうど日本代表に選

ばれた時期で、その話を

山本工場長から聞いて、それなら私も印刷オペレーターとして頑張ってみようという想いがこみ上げてきました。後日、本社に赴いた時には山本社長から、激励の言葉と実際に就職するまでまだ間があるので、いろいろ印刷物に触れてみて、どういう仕事をしたいのか考えるようにと、言われたことを覚えています。

■編集部 なるほど。印刷の仕事について改めて見つめ直すようになったのですね。

■根津 はい。いままでは中身の文章を読むだけだったのが、今度はハードカバーがどういう作りになっているのか。装丁やデザインを気にするようになりました。

■編集部 入社されてから実際に印刷機を操作されるまでというのは・・・。

■根津 最初は印刷用紙の種類を覚えて紙に慣れることや、印刷工程の流れを勉強しました。半年ほど経ってから、小森のスプリントという菊半裁2色両面兼用印刷機を担当することになり、そこからは実際に印刷して色を出すという作業に取り組みました。

■編集部 毎日、同じような勉強をする感じだったと思いますが、どのようなモチベーションを持って取り組まれましたか？

■根津 最初はとにかくはやく印刷機を回したいという一心でした。頭で考えるより、動いて覚えていくという感覚でした。でも、知識や技術をいろいろと覚えなければなりませんから、それ相当の時間が掛かるのは仕方ないと思うようになり、確実に正確に仕事をこなしていくことが大切なのだと感じるようになりましたね。それと納得してから取り組みたい性格ですので、分からないことがあれば、積極的に先輩に聞くようにしています。

■**編集部** なるほど。初めて自分の手で印刷機を回した時はどんな気持ちでしたか？

■**根 津** 初めて色を出したときは嬉しかったですね。最初はベテランのオペレーターから引き継いだ印刷機が、デジタル方式ではなく、ネジを調整してインキ供給量を変えるアナログ方式でしたから、思った色がなかなか出せずに苦労しました。でも、アナログ方式でインキの色の出し方を覚えることができたことは、貴重な経験になったと思います。その後、デジタル操作の同じサイズの2色機を担当することになり、アナログからデジタルにタイミングよく移ることができました。

■**編集部** 将来は4色機を扱いたいのですか？

■**根 津** そうですね。隣に4色機があって、去年の秋頃から手が空けば、少しずつ4色刷りの勉強をする機会をいただいています。4色を重ねて思い通りの色を出すのはなかなか難しいです。でも、楽しいですし、やりがいがありますから、チャレンジしていきたいです。

■**編集部** 女性のオペレーターが新たに入社されたとのことですが・・・

■**根 津** 翌年2012年に、山田さんが印刷オペレーターとして入ってきたので励みになっています。女性同士ならではのプライベートの話もできるようになりました。お互い頑張っていければいいなと思っています。

■**編集部** 伺ったところ、職場結婚をされたとのことですが・・・

■**根 津** はい。昨年、職場の先輩と結婚しました。交際期間は長かったのですが、昨年皆さんに報告しました。

■**編集部** 今後はどのような仕事をされたいですか？

■**根 津** やはり4色機を扱いたい気持ちがあります。でも以前に、デザイナーさんが2色をいろいろと掛け合わせたり、グラデーションをもたせたりして、2色を工夫した本を見たことがありますが、2色なのに2色に見えないような多彩な色使いに感化されました。そのような仕事ができるオペレーターを目指したいですね。それと、デジタル印刷機にも興味がありますの

で、そちらも操作してみたいです。とにかくいろいろな経験を積んでいきたいです。

■山本久喜社長のコメント

根津さんが面接を受けるに当たっては、印刷オペレーターで採用するのではなく、刷版分野に就いてもらおうかと考えていました。しかし、本人が印刷オペレーターをやってみたいと言いましたから、それなら、亜細亜印刷さんの女性オペレーターの金メダル受賞の話もありましたので、当社も少なからず触発され、オペレーターとして採用したわけです。根津さんは女性ならではの細やかさと、一方で根性も持ち合わせていますので、今日まで音を上げないで続けてくれています。

また、根津さんが入社されるということで、急遽、工場では男性のお手洗いを1箇所女性専用に変えたり、更衣室も設けたりして、女性を受け入れる態勢づくりもしました。その後、大卒で山田さんが女性オペレーターとして入社し、2人の女性オペレーターになったことは、画期的なことではないかと思っています。とにかく工場でも女性が印刷機を回せられるという実績を作りましたので、将来が楽しみです。もっと女性が活躍できる会社を目指していきたいと考えています。



東洋美術印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都千代田区飯田橋4-6-2
- ◆従業員数 104名(2016年4月現在)
- ◆事業内容 高精細印刷、美術印刷、3DCG・Web・店頭プロモーション等多彩なコンテンツ制作を支援。印刷を核にしたコミュニケーションサポート事業を通じて価値ある製品やサービスを提供。

輝く女性社員⑩ 齋藤 菜さん

株式会社ウエマツ 営業本部 第一営業グループ

社風は若い女性にも仕事を 任せて自主性を育むこと



今月号は、印刷会社を顧客に持つ印刷受託製造専門会社の株式会社ウエマツ(豊島支部)で、営業本部第一営業グループに所属している齋藤菜さんです。齋藤さんは入社4年目を迎えられ、仕事に慣れてきた時期と言えるでしょう。同社は顧客重視を打ち出しているために、夜遅くなる場合もあるそうですが、残業を極力しない経営方針が、女性でも働きやすい環境を築いているようです。同社は、2013年に印刷産業環境優良工場表彰で経済産業大臣賞を受賞し、2015年には「経営の見える化」などの社内改善を行ったことで、東京商工会議所の「第13回勇気ある経営大賞」の優秀賞に輝きました。そんな同社で営業に携わっている齋藤さんに、仕事のことを中心にお話を伺いました。

■編集部 印刷会社を就職先選ばれた動機というのは？

■齋藤 本や漫画が好きでしたので、その好きな事に関する仕事に就きたかったというのが、そもそもの動機です。仕事はどれも大変だとは思いますが、好きなことを仕事にしていれば、辛いことがあっても乗り越えられると思ったものですから……。ただし、志望先を絞っていたわけではなく、主に印刷会社を中心に就職活動をしていたというわけで、当社のことは「リクナビ」で募集していたのを見つけて、入社試験を受けました。

■編集部 そうですか。面接はどちらで……。

■齋藤 他の大学生ら10数人とともに戸田工場で行いました。面接は工場見学を兼ねたもので、印刷工程を見て回ったのですが、とにかく印象は印刷機が非常に大きかったことです。それと工場を2010年に建てたばかりというこ

とで、非常に綺麗だった

ことが印象に残っています。それまで印刷工場＝汚いというイメージがありましたので、それが払拭されギャップを感じたのを覚えています。

■編集部 なるほど。入社されたのが2013年ということですが、研修はどのように……。

■齋藤 当初は印刷の知識を習得するための座学が中心でした。インキを製造しているメーカーや、印刷機を製造している工場、紙の博物館などに、新入社員は連れて行ってもらっていろいろと勉強しました。5月からはOJT研修に入り、1週間サイクルで営業、総務、工場の現場などを回って実務をしながら、仕事を覚えるというスケジュールでした。7月から営業本部に配属され、先輩に同行していただきながら実際の営業の仕事に携わるというものでした。その年の10月からは車を運転して1人で営業するようになりました。

■編集部 御社では毎年リーダーシップミーティングという、1泊研修をされていますね。

■齋藤 はい。私も入社した年の7月には、湘南国際村センターに行きました。選抜した社員を対象に毎年100名前後が、1泊2日で研修するもので、リーダーシップのあり方やコミュニケーションの取り方、講師を招いての講演会などをプログラムに沿って学びます。以後、毎年選抜されています。

■編集部 営業をされていて大変だなと思われる点は何でしょうか。

■齋藤 しいて言えば、刷り出しの見本紙をお客様に届ける際に量が多いと、車に積む作業が少し大変ですね。でも、同僚に言えば手伝ってもらえますから問題ありませんが……。女性だから辛いという面は特にありません。た

だ、仕事が完了して印刷に回すという、最後の工程になりますので、締め切りが迫っている状況下で、お客様に刷り出しをチェックしてもらうために深夜まで仕事が及ぶ場合は、大変さが身に沁みます。今は独身だから良いのですが、結婚して家庭を持ったときは、あまり残業が続きますと、状況によっては事務職のほうへ転属願ひも考えてみたいです・・・。

■編集部 御社は女性が働きやすいイメージを受けますが・・・。

■齋藤 そうだと思います。比較的女性が多い職場ではないでしょうか。また同僚の年も近いですから、プライベートでいろいろな話ができる環境にあります。それに新しい社屋で、非常に清潔で綺麗というのは、女性にとってポイントが高いと思います。

■編集部 ところで、御社は漫画の印刷をされているそうですね？

■齋藤 直接、出版社から漫画の印刷を受けてはいませんが、当社のお客様はほぼ印刷会社というのが特色で、そういった同業者から漫画や雑誌、本のカバーの印刷を受託しています。もちろん、他にもカレンダー、パンフレット、写真集、学参物など、さまざまな色彩豊かな印刷物を扱っています。

■編集部 書店に入って自社で印刷した漫画や本を見つけたときのお気持ちは？

■齋藤 やはり嬉しいですね。手に取って改めて見たりします。受託製造会社でするので当社の名前は出ませんが、当社がお役に立てていて、実際に売られているのを見ますと、誇りに思いますね。

■編集部 仕事のモチベーションとなっていることは何でしょうか？

■齋藤 そのように書店に印刷した漫画や本が積まれているのを見た時もそうですが、当社は、入社して比較的短期間で仕事を任せられますので、自然と責任感が芽生えてきます。その際に頑張らなければという気持ちが出てくることでしょうか。仕事を任せられるというのはモチベーションにつながりますね。それに、お客様

から企画の段階で、プロとして相談を受けることが少しずつ増えてきました。直接デザインに関わることはありませんが、精一杯お応えした印刷物ができあがったときに、お客さまに満足していただきますと、こちらも達成感が出てきます。

■編集部 なるほど。仕事を任せる風土が若手社員を育てているわけですね。

■齋藤 そうだと思います。それに営業本部では社員の平均年齢が若いと思います。先輩からも声をかけやすいですし、分からないことがあれば、気軽に相談できる職場です。

■福田浩志社長のコメント

当社は受託製造専門会社として、100%印刷会社のお客様からの仕事になります。ですから、高品質・短納期に絶対の自信を持っていますし、お客様からも厚い信頼を得ています。そんな状況下、齋藤さんは営業の仕事に就いていますが、プレッシャーが掛かる仕事にも関わらず、非常に頑張っていると思います。今後さらに成長されることを期待しています。当社は女性、男性分け隔てなく人材育成に注力していますし、それぞれの社員が個性を活かせる職場づくりを目指しています。



株式会社ウエマツの概略

- ◆本社住所 東京都豊島区南長崎 3-34-13
- ◆従業員数 182名
- ◆事業内容 印刷会社の受託製造専門会社として、刷版・印刷・加工を高画質・短納期でサポート

輝く女性社員⑫ 市倉 亜希子さん

研友社印刷株式会社 営業部 営業総務課 主任

会社への高い貢献が評価され
さらなる向上心に溢れる

今月は、書籍・電子書籍、定期刊行誌などページ物印刷を得意としている研友社印刷株式会社(京橋支部)の営業部営業総務課で、主任をされている市倉亜希子さんに登場していただきました。市倉さんは大学卒業後、金融会社の総務部秘書課に勤務した経歴があり、対応力には定評がある女性社員です。退職後、研友社印刷の人たちと知り合ったのがきっかけで入社し、10年目を迎えています。新井社長に前向きに仕事に取り組む姿勢が買われて、「プライバシーマーク」の認証取得の担当責任者として職務を全うしたこともあり、会社への貢献度が高いことが窺えます。入社の経緯から仕事への考え方、働き方などについてお話を伺いました。

■編集部 中途採用の経緯について教えてください。

■市倉 以前いた会社の時にフットサルをしていたのですが、その頃研友社印刷の社員さんたちもフットサルをされていて、親しくしていました。私が会社を退職して、次の仕事先を考えていた頃に、丁度、研友社印刷で女性の退職者が出るという話があり、その方の後継者という形で、当社を紹介されたのがきっかけでした。それで新井社長の面接を受けて入社させていただくことになりました。営業部の半分近くの人たちとは、そのフットサルを通じて知り合っており、今では同僚として一緒に仕事をさせていただいています。

■編集部 仲間たちの交流があつて、それが縁で入社に繋がったというわけですね。

■市倉 はい。振り返れば人と人のつながりの大切さを感じます。実際に入社すると、会社

の中に複数の知り合いが

いたことは心強かったですから……。それに、新井社長とお話をさせていただいた時に、社長の人間性に惹かれたというのも当社に入った要因の1つです。そのように人間関係が構築しやすいという理由が大きかったですね。

■編集部 当時は印刷への関心は……。

■市倉 入社した時は印刷の知識は全くありませんでしたが、本を読むのは好きでし、本を印刷・製本し、刊行するという観点から見たことがなかったので、これから携われることが決まって、改めて書籍の印刷に興味を持つようになりました。実際に仕事に就きましたら、総務の仕事とは言え、やはり印刷については知っておかなければと思い、印刷に関する本を読んだり、埼玉県和光市にある当社の工場に、私の方からお願いして工場見学させてもらったりもしました。

■編集部 それは積極的でしたね。総務以外の仕事でサポートされることはありますか？

■市倉 営業担当者に代わって、お客様のところに原稿を取りに行くことはあります。私のしている総務関係の仕事は、自分で時間調整しやすいのが利点です。それによって、他の人の仕事もサポートできる立場でもあります。

■編集部 仕事に対する考え方は……。

■市倉 印刷会社に勤めているという意識は常に持っていますね。この印刷物は綺麗だなとか、この紙は何を使っているのか、などいろいろなことに興味を持つようにしています。また、私生活と仕事のオンとオフのスイッチをはっきりとさせて、仕事は外に持ち出さないようにして、メリハリを付けるようにしています。

■編集部 モチベーションが高まる状況はどう

いうときでしょうか？

■市 倉 お得意先や協力会社さんのお客様とお話をすることがあるのですが、帰られた後で「お客様が対応について良かったと高い評価をされていたよ」と、上司に言われた時はやはり嬉しいですね。モチベーションが高まります。また、仕事に関することで提案させていただくこともあるのですが、その場合でも聞き入れてもらえる社風ですので、一段とやる気が出てきます。

■編集部 女性の働き方についてどのように考えていますか？

■市 倉 女性は結婚とか出産、育児というライフステージの変化に影響されやすいと思いますので、時期とか環境によって、働き方や仕事の意識が変わってくることはあると考えています。それでも将来もずっと会社勤めを続けていくのであれば、産休や育休の規定の整備や、周りの社員の方たちの支援は不可欠なのかな、という考えは持っています。それと、先輩の女性社員で育児をしながら働いている人がいるのも心強いです。ただ、私が入社してから後輩の女性社員が何名か入社しましたが、まだ誰も産休や育休の制度を利用する立場になっていませんので、働くママさんの実績をもっと積み上げていきたいなと思っています。

■編集部 今後のビジョンについては？

■市 倉 数年前に「プライバシーマーク」の認証取得担当者として任命され、奮闘しましたが、取得できた際に主任という肩書をいただきました。大変ありがたく思いました。大きな仕事をやり遂げたことに対して、評価していただける会社なのだという気持ちを、改めて持ちました。そのように責任のある仕事を任せてもらえて、働きやすい職場でもありますから、ライフステージが変わっても仕事をずっと続けていくつもりです。今後一層、キャリアアップを図ることができれば良いなと思っています。

■編集部 印刷業界についてはどう思われますか？

■市 倉 新井社長にお供する形で京橋支部

の会合に参加する機会が増えてきています。このたび、銀座地区の会計の仕事を仰せつかり、お引き受けしたところでした。業界や支部では若輩者なのに、そうして声をかけていただくのは光栄です。お役に立てればと思っています。

■新井修次社長のコメント

市倉さんは、以前秘書課の仕事をされていたので、入社した時から対応は抜群でした。それまで総務の仕事を十分にこなせる人材が見当たらなかったのも、素晴らしい人に入社してもらったと思いました。当社は、環境に負荷を与えない最新設備と技術を導入し、地球環境優良工場の証である「GPマーク(グリーンプリンティング工場認定制度)」と、環境保護印刷認証制度の最高ステータス「クリオネマークGOLDプラス」の認証を取得し、「地球環境保全」のための活動を展開しています。当社が「プライバシーマーク」を取得することになった際に、入社してまだ3年程しか経っていなかった市倉さんに、白羽の矢を当てて担当責任者にしました。実質的には1人で頑張って認証取得し、現在、個人情報保護管理者として職務に就いています。今後は人材育成などにも注力してもらいたいです。大いに期待しています。



研友社印刷株式会社の概略

- ◆本社・工場住所 埼玉県和光市白子3-35-9
- ◆営業本部住所 東京都中央区銀座1-9-19
- ◆従業員数 32名
- ◆事業内容 書籍、定期刊行物を中心に、商業美術印刷、POD・電子ブック等を営業品目に展開。地球環境保全を経営理念に顧客のニーズに応えている。

輝く女性社員⑬ 堀江 恵美さん

壮光舎印刷株式会社 工務部 第二工務課

仕事と育児を両立させながら
新たな分野に意欲を示す

今月は、壮光舎印刷株式会社(荒川支部)の工務部第二工務課で、子育てをしながら勤務されている堀江恵美さんに登場していただきました。堀江さんは入社18年目となる中堅社員で、2014年9月に出産されて、2016年4月から復職されています。まさに働くママさんのロールモデルになる女性です。出産から1年半仕事を離れていたこともあって、休職中は子育てに苦労される生活の中で、果たして再び仕事に就けるのかという、不安が付きまとっていたそうです。しかし現在は、復職され両立されながら、さらなる向上心で、以前にもまして仕事に意欲が出てきているとのこと。同社に入社された経緯から、産休期間中の想い、仕事について語っていただきました。

■編集部 印刷会社に興味をもたれた契機となったのは何でしょうか？

■堀江 就職難の時代で、夏の暑い時期に会社訪問で歩き疲れて、公園で一休みしていました。その時に美しい景色のポスターが目に入り飛び込んできたわけです。そのポスターの写真をしていると疲れた心が癒されたので、それを作っている会社はどこだと考えたところ、印刷会社が頭の中に浮かび、それである印刷会社の会社説明会にすぐに出向いたのです。説明会で「お客様の声をカタチにするのをサポートする仕事です」という担当者の話を聞いて、カッコいいと思い、そんな仕事ができたら良いなという理由から、大学の就職課に募集要項が載っていた当社の入社試験を受けて、採用していただきました。

■編集部 そうなのですか。入社された当時のことを振り返っていただけますか？

■堀江 新卒6名が

採用され、私は当初、営業部のほうに配属されるだろうと思っていたのですが、2カ月くらい配属先が決まらず、印刷業務全般について、さまざまな研修をしていたのですが、最終的に決まったのが第二工務課で、現在の職場です。前任の女性社員が丁度出産で退職されるということになり、その後を継ぐ形で配属されました。

■編集部 工務部での仕事は・・・。

■堀江 最初は、会社で調達する紙やお客様から依頼された紙を、紙問屋に発注する業務がメインでした。その後は仕事の幅が広がり、配送の手配、外注管理の仕事などを15年間続けてきました。業務の流れを読んで、的確に効率的に印刷業務を進めていく役割を担っていました。

■編集部 なるほど。御社は女性が働きやすい職場環境を整えていらっしゃるようですが・・・。

■堀江 そうですね。育休に入る前から、仕事を部署で分担する仕組みを作ってくれましたし、以前は発注業務に携わり、穴が開けられない毎日でしたが、復帰後は、後の工程の事務処理の仕事に回していただくなど、配慮していただいているのを感じます。勤務時間は、通常午前8時30分から午後5時ですが、小さな子供がいるということで、午前9時から午後4時30分の勤務時間にしてもらっています。

■編集部 長年勤務されていますと、他の仕事もやってみたいという気持ちは出てきますか？

■堀江 いまは子育てと仕事の両立でなかなかそこまで考えられないのですが、他の部署の仕事はどうなっているのだろうか、いろいろと見て回っているうちに、他の仕事も覚えてみたいという気持ちが出てきました。最近、デジタル

印刷機が導入されたので、操作してみたいという気持ちがあって、課長にお願いしているところです。

■編集部 別の仕事への関心や意欲を持たれているんですね。

■堀江 それと、協力会社さんなどが機械を導入されたら見学させてもらって、どのような仕事をされるのか刺激を受けたり、また、展示会を見て新しい技術や情報を収集したりして、積極的に見聞を広めるようにしています。

■編集部 なるほど。ところで、一昨年に出産された後、1年半育休を取られたとのことですが・・・。

■堀江 はい。待機児童となり、すぐに保育園に入れなくて、育休の延長制度を利用させていただき、半年間延長し、今年の4月から復職しました。若干仕事の内容は異なりますが、同じ部署ということで慣れた環境で働きやすいので助かっています。ただ、育休を取らせていただくに当たって、私がそれまでしていた仕事を部署の方たちに分担することになり、その方たちの負担が増えた点は、申し訳ないなという気持ちは常にありました。

■編集部 家事と仕事の両立は大変だと思われそうですが・・・。

■堀江 そうですね。今は、勤務を終えて午後5時頃保育園に行き子供を引き取り、朝は8時までに保育所に子供を預けて、8時40分までには出勤するという毎日です。保育所の行き帰りや子育ては大変ではありますが、仕事をしていることで生活の中でメリハリがあり、また、会社に勤務することで社会との繋がりも感じて、充実した気持ちになるのは確かですね。

■編集部 女性が子育てをしながら、仕事も続けていけるようにするには、どうすれば良いと思われますか？

■堀江 育休制度がありますから、当社のようにそれを活かせる環境を作っていくことが、一番大切なことかと思います。女性が結婚した後も安心して仕事を続けていける職場であれば、女性もこの会社で長く仕事をしたいという

気持ちになるはずですから・・・でも、育休制度が存在していても、子供が生まれたら退職しなければならない雰囲気が会社に広がっていると、女性もその雰囲気に従わざるを得ない状況になってしまいます。それでは制度自体意味のないものになってしまいますから、会社全体で制度を活用していく社風を作っていただければと感じています。当社としても、結婚して子供が生まれたら、退職していくことが多かったのですが、今後、後輩の中で結婚して子供が生まれても、私のように子育てをしながら仕事も続けていく女性が出てきたら嬉しいですね。そのためにも頑張っていきたいです。

■渡辺善広社長のコメント

当社では、海外研修の受け入れから、新入社員研修、OJT、フォローアップ研修、技術・管理職研修など、人材教育には力を入れてきました。女性社員についても、これからはますます重要な戦力として考えていますし、女性の管理職を増やしていこうという考えは持っています。その中で、堀江さんは社内では明るくて、コミュニケーションを率先して取られますし、対外的には外注先や得意先からの信頼も厚いですし、責任感もありますので、何でも任せられる人材です。これからも大いに期待しています。



壮光舎印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都荒川区東日暮里6-20-9
- ◆従業員 71名
- ◆事業内容 各種書籍、電子書籍、商業印刷、特殊印刷の各種メディアの製品を通じて、顧客の文化的要求に貢献。

輝く女性社員⑭ 佐川 愛さん

株式会社金羊社 メディア事業部 営業4チーム 主任

将来を嘱望される人材として
着実にステップアップを

今月は、育児、介護、高齢者雇用、女性活躍推進など、働きやすい職場を推進している株式会社金羊社(城南支部)で、メディア事業部営業4チームに所属している佐川愛さんに話を伺いました。入社8年目を迎えられ、現在、主任の佐川さんは、2014年12月に女性の営業担当者としてBS JAPANの教養・情報バラエティ番組「Wのチカラ ウーマノミクス」へ出演されたこともあります。また、先の「drupa2016」の視察ツアーのメンバーに選出されるなど、会社から高い評価を得ており、今後、大いに期待されている社員の1人です。「仕事を通じて出会った人から、新しい自分を見つけて成長につなげたい」という佐川さん。ポジティブ志向で仕事に取り組んでいます。

■編集部 入社の際について教えてください。

■佐川 大学では外国語学部でスペイン語を専攻していたので、当初はそれを活かした仕事を考えていましたが、ものづくりや色に関心があり、人の心に影響を与えるものを作る仕事がしたいと思い、当社の就職試験を受けることにしました。入社前に女性社員に質問できる機会がありましたので、実情を伺っていると、結婚、出産後も働いている女性が少なくないことが分かり、長く働くことができそうだったのも、当社を選んだ理由の1つになっています。

■編集部 入社後、最初に就いた部署はどちらでしたか？

■佐川 製版部に配属されました。データをCTP出力する仕事で、一日中パソコンの前に座って作業をしていました。それが3年目になって、突然、営業部へ配属されたので驚きました。正直、私は話ベタで営業には向いていない

とっていましたので、

急に社外の方とのやりとりが増え、一体どうすれば良いのか当惑した覚えがあります。でも、上司から仕事の仕方を教わり、少しずつ営業の仕事覚えていくにつれ、お客様とコミュニケーションをとって商品を仕上げていく楽しさを知ることができ、今ではやりがいを感じています。会社は、部署異動だけではなく、資格試験の勉強など、男女関係なく様々な成長の機会を与えているのだと思っています。

■編集部 そうですか。お仕事の内容は？

■佐川 音楽や映像などエンターテインメントのCDやDVDのパッケージ制作に関する仕事になります。映像メーカーやレコード会社の制作担当の方やデザイナーさんの間に入って、提案や校正紙のやりとりをしています。お客様からは常に新しいデザインが要求されますので、デザイナーさんや先輩方と相談しながらアイデアを出しています。

パッケージは、商品の売れ行きに直結する重要な仕事ですから、注文は厳しいですね。ただ凝ったものにすればいいというわけではないと思いますし、その作品の魅力を表せるパッケージであることが大切だと思います。そのために自社で出来ることを考えながら、お客様の要望に応えられるような営業になることを目標にしています。難しい仕事に直面した場合は、小さな課題に分けて考え、その1つ1つをクリアしていくようにしています。そうすると、大きな課題も解決できていたりします。

■編集部 どんな点がモチベーションになりますか？

■佐川 自分が担当したパッケージの商品が店頭で売られているのを見た時に達成感があり

ますし、素直に嬉しいですね。また頑張ろうという気持ちにさせてくれます。

■編集部 今では営業4チームの主任になられ、期待されている社員の1人かと思われますが・・・。

■佐川 上司や同僚に支えられ、お陰様でここまでやってこられました。2014年12月には女性社員を代表してTV番組に出演し、営業の仕事を紹介させていただきましたし、今年6月には「drupa2016」の視察メンバーとして、海外出張という経験もしました。自分には難しいと思っていましたが、貴重な経験をさせていただいたことに感謝しています。

■編集部 できるだけ長く働こうというお気持ちを持っていたとのことですが・・・。

■佐川 はい。将来は仕事と家庭を両立させたいという気持ちを持っていますし、女性であっても、1人の人間として社会と繋がりを持つことは大切だと考えています。出産後の働き方については、その大変さをわかっているわけではないので想像でしか言えませんが、自分の意思としては働き続けたいと思っています。育児をしながら外勤営業として働くことが難しくなった場合は、同僚の日常業務の仕事を代わりに行うことで、少しでも仕事の負担を軽減することができたら、それも良いかなと思っています。

■編集部 仕事と育児を両立させるためには・・・。

■佐川 とくに営業ではまだまだ女性の数は少ないので難しいかもしれませんが、育児をしながら仕事をする女性が残業する場合に、子供を預かってもらえるような場所が確保できると良いかなと思っています。そうなれば女性はずっと働きやすくなるでしょうね。

■編集部 なるほど。現在、大変だなと思うことは何でしょうか？

■佐川 女性が大変なことは男性も大変だと思いますので、特に女性だからということはありません。しいて挙げれば、校正紙が大きくて重いために、持ち運びに苦労する点でしょうか。地下鉄の階段がとても辛いです。仕事で

どんなに遅く帰宅しても、仕事のことは一旦忘れて、オンとオフを切り替えるようにしています。

■編集部 仕事を通じて得ることは何でしょうか？

■佐川 人との出会いがありますから、そこで新しい自分を発見したり、自分の知らない面を気づかされたりします。自分の長所はより伸ばして、短所は克服できるようにして、少しずつ成長していくことができれば良いかなと思っています。

■立山恵子取締役のコメント

当社は、男女雇用機会均等法が施行された30年前から、女性社員を積極的に活用することを掲げて推進し、今日まで男女の差別をしない経営で、社員に対して、公平・公正にしています。佐川さんには、金羊社の仕事だけでなく、印刷工業会の女性活躍推進部会の分科会メンバーとしても活躍して頂いております。当社の女性社員は十分に能力を発揮し、生き生き輝いて働いている状況ですが、今以上に女性社員の比率(現在30%弱)を高めていければと考えています。その上で、女性・男性社員、双方の良さを最大限に発揮してくれることを期待します。



株式会社 金羊社の概略

- ◆本社住所 東京都大田区鶴の木2-8-4
- ◆従業員 293名
- ◆事業内容 映像・音楽パッケージを主体にエンターテインメントのコンテンツ制作を得意とする総合印刷会社。

輝く女性社員⑮ 井原 めぐみさん

株式会社共同印刷所 製造部 制作課 第二係長

コミュニケーションを重視し
制作課の要として役割担う

今月号は、市広報誌・刊行誌などの頁物から商業印刷全般を受注している株式会社共同印刷所(三多摩支部)に勤めている井原めぐみさんに登場していただきました。中途入社し14年目を迎えた井原さんは、市刊行物、各種頁物のDTP業務に就いており、製造部制作課第二係長として制作課の要となる女性社員です。一男一女をもうけて家庭と仕事を両立してきた井原さんですが、その背景には市のファミリーサポートセンターの支援を利用したことが大きかったと言います。同センターのことや組織について話を伺いました。

■編集部 印刷会社を選ばれた理由について聞かせてください。

■井原 武蔵野美術大学で油絵学科を出ていたのですが、就職活動でいろいろな業界や会社について説明を受けた際に、印刷業界は右肩上がりで安定した業界と言われたので、それなら倒産することはないと思って印刷会社に就職しました。30年前の当時はこれからバブルに向かっていくという良き時代でした。

■編集部 御社には中途入社とのことですが・・・。

■井原 就職した印刷会社を経て、弊社は3社目になります。最初の会社に7年勤めて退職し、別の制作会社を経て、平成14年に弊社に中途採用で入社しました。最初の印刷会社ではまだ電算写植による組版の仕事がありましたが、その後Macでデザインもするようになりました。以後、会社が変わっても好きなDTPの仕事の続けてきました。

■編集部 御社に入られた経緯というのは・・・。

■井原 以前の会社

と一緒に働いていた方が、先に弊社に入って営業の仕事をしていて、中途採用を募集しているので来ないかと電話をいただき、それではということでお世話になりました。

■編集部 そうですか。ところで、子供さんがお二人いらっしゃるとのことですが・・・。

■井原 はい。弊社に入社した時は長女が4歳でした。元々私は、結婚して子供が生まれても仕事は続けたいと思っていましたので、前の会社の時も子育てをしながら勤務していました。確かに家庭と仕事を両立させるのは大変です。主人のお母さんが近所に居ましたから、保育所に長女を迎えに行ってもらったりして、家族の協力や支えがあったことは大きかったですね。それに特筆すべきは、ファミリーサポートセンターを利用できたことです。

一般の方が、ボランティアで子供の送り迎えをしてくれる組織で、近所の方で登録されている方を探してお願いしました。その方に子供を迎えに行っていただき、自宅で預かってもらい、さらにはその方の自宅で晩ご飯もいただき、私が夜迎えに行くまでご自宅で預かってもらうというものです。そんな素晴らしい仕組みですから、安心して遅くまで働くことができたわけです。2人目の長男の時もセンターを利用させていただき、お世話になりました。もしもセンターがなかったら、会社勤めはできなかったかもしれません。子供たちには苦労を掛けたかもしれませんが・・・。

■編集部 それは良い仕組みですね。ところで、現在のお仕事の内容は？

■井原 DTPの業務に就いていて、企画・デザインから広告制作、コピー、HP制作など

何でもこなせますが、今は広報誌の制作が中心です。最近はメディア・ユニバーサルデザインも重要視しています。部署では、役割分担を決めたり、全体の流れを見定めて仕事を進めたりして、制作チームをまとめる立場になってきました。制作部は比較的フラットな関係ですので、お互い仕事を任せたり任せられたりして、助け合って進めていくような職場環境にあります。会社を休んでも大丈夫のように、普段から男性女性に限らず、関係を作っていくことが大切だと考えています。また仕事でモチベーションになることは、制作した広報誌を読んでいただき、デザインや編集面で高い評価をいただいた時でしょうか。嬉しいですし、やりがいにつながりますね。

■編集部 なるほど。やはり組織ではコミュニケーションが大切だということでしょうか？

■井原 はい。社長も日ごろ、コミュニケーションが大切だと言われています。風通しの良い組織づくりや部署間のコミュニケーションが重要テーマになっています。毎週金曜日にはミーティングを行っていて、仕事の流れをスムーズにするためにはどうすれば良いかなど、いろいろ話し合ったりしていますが、会議では女性社員がなかなか発言してくれないのが気がかりな点です。ですから、会議以外の場で少しずつ聞くようにして、社員が何を考えているのかを知る機会を増やしています。社長の人徳もあって部長を飛び越えて社員が直接社長に話をする機会が結構あるのですが、そのことで問題になることがないのは、弊社の社風を表していると思います。

■編集部 組織で課題にされていることは？

■井原 他の部署とのやり取りがもっと上手く行えて、もっと良い関係を築いて活性化していくことでしょうか。その辺が気がかりな点です。営業、制作、印刷、製本と、各部署ではそれぞれ立場があり、また川上から仕事を受けて対応せざるをえませんから、仕事がスムーズに流れない場合に、部署間でのコミュニケーション不足を感じます。どんなことを考えているのか、

話しあえる機会を増やしていくことが会社としての課題なのかなと思っています。部署を越えて間を取り持つ人材が望まれますね。

■編集部 その役割を担う1人が井原さんなのでは？

■井原 いや、まだ立場としては難しいですが、制作部内ではコミュニケーションを取って、お互いの考えや気持ちをできるだけ出して、仕事に活かそうというスタンスで臨んでいます。現在の仕事が好きですし、これからも弊社で仕事をしていきたいですから、組織が活性化するように頑張っていきたいと考えています。

■大久保秋生社長のコメント

女性はパートをいれて10名ほどですが、なかでも井原さんは大変な頑張り屋さんで、いつ寝ているのかというくらい仕事をしている社員です。幸いなことに、弊社には優秀な女性が大勢おります。嘱託やパートを含め総勢40名ほどが働いていますが、社員の定着率が抜群に良いですし、退職した社員の再雇用にも力を入れている点が、弊社のアピールポイントです。井原さんは制作部の中でベテランになりつつありますが、今後、管理職を目指していただきたいですし、若い人を育てていくという人材育成面でも力を発揮していただければと考えています。



株式会社共同印刷所の概略

- ◆本社住所 東京都府中市寿町3-13-8
- ◆従業員 40名
- ◆事業内容 広報誌、パンフレットなど頁物印刷を中心に印刷から製本まで一貫生産を展開。各種広告立案から実施、デジタルソリューションも展開。

輝く女性社員¹⁶ 今田 奈津実さん
富沢印刷株式会社 営業部 第一課

顧客との会話で営業スキルに磨きをかける次代のホープ



今回登場していただくのは、富沢印刷株式会社(上野支部)に入社されてまだ1年半という、フレッシュな今田奈津実さんです。営業部第一課に所属し、ルートセールスから紹介、飛び込みまでこなし、着実に成果を上げている若きホープです。同社はGP認定工場とクリオネマークゴールドプラスを取得し、地球環境に優しい印刷会社を謳っていると同時に、高精細な高品質印刷にも注力しており、某印刷コンテストでは4年連続で金賞を受賞したこともあります。そんな同社において、実践で営業ノウハウを身につけ、得た知識をフィードバックさせて次に活かしている今田さんに、営業の仕事を中心に伺いました。

■編集部 就職活動で印刷会社を志望された理由は？

■今田 大学は文学部だったのですが、部活でチラシを作った経験があったことと、紙やデザインが好きでしたので、それに関わる仕事・業界となれば、印刷会社かデザイン会社だと考え、印刷会社を就職先に選びました。また、印刷会社はいろいろなアイテムや媒体の仕事に関わるという点にも興味がありましたので、志望するに当たって迷いはありませんでした。

■編集部 そうですか。御社に就職を決められた経緯は？

■今田 大手印刷会社を中心に数社入社試験を受けましたが、大手は面接していて自分とは合わないなと感じました。いろいろな印刷会社で面接をしていますと、同じ印刷会社であってもそれぞれ職場の雰囲気が違いますので、その中から仕事がしやすそうであるとか、働きやすいと思われる社風を重視したわけです。それで

当社で試験と面接をした

際に、自分に合っている会社だと思って選びました。

■編集部 内定し採用が決まってから大学を卒業されるまでは・・・。

■今田 月に1回程度の割合で会社に出てきて、ビジネスマナーを学んだり、会社の行事の懇親会や新年会に参加したりしていました。次期の新入社員として紹介され、会社の方と話す機会もあって、覚えてもらえるようになりました。ですから、そのようなイベントに参加したことで、4月に入社して皆さんとすぐに打ち解け、安心して仕事に取り掛かることができました。

■編集部 営業部への配属は、希望されたのでしょうか？

■今田 はい。営業職を募集していて、その試験を受けて採用されましたので・・・。

■編集部 営業は最初に印刷の知識がいろいろと求められると思いますが・・・。

■今田 そうなのですが、基本的には実践で覚えていきました。上司について行き、上司とお客様が商談されている場を通じて、少しずつ知識やノウハウを吸収させていただき、それで得たものを、次回お客様にお会いした時に活かすという営業を、身に付けていくスタイルでした。また簡単な案件を与えられて、自らお客様と商談に臨むようなシチュエーションも与えていただきました。交渉していて分からなくなれば、上司が横からアドバイスや助け舟を出していただく、ということもありました。私のような新人に対しても、なるべく任せることで、自主性を持たせることを重んじていたのだと思っています。

■編集部 では、割と早い段階から顧客との商談に臨んだわけですね。

■今田 そういふことになります。とは言っても新人ですから、当初は何も分からない状態でした。9月には先輩が担当していたお客様何社かを引き継ぎ、お客様のところに1人で伺うようになるのですが、案件の相談を受けてもその場で答えられないので、会社に戻ってどのように対処していけば良いのかを上司に教わりながら、仕事を進めていくスタイルがしばらく続きました。そのうち自分1人でも案件を具体化し受注し、納品まで結び付けて仕事を完結させられる数を増やしていきました。

■編集部 実際に印刷の営業をされていて、どう感じていますか？

■今田 印刷の営業に限らず、どんな業種の営業もそれなりに大変で厳しいかと思います。お客様から話を伺って、ニーズに応えたり、また課題を解決したりするための印刷物を作って、お客様をサポートしていく営業は、非常にやりがいのある仕事です。私としてはお客様の要望や付加価値の高い媒体をつくるために、細かいところにも目を向けてお話するようにしていますので、対応ぶりをほめていただきますと、やはり嬉しいですね。納品した印刷物が良い結果をもたらしたことを伝えられますと、この仕事に携わっていて本当に良かったと感じます。

■編集部 職場はどうでしょうか？

■今田 上司にも声がかけやすく、コミュニケーションが取れて働きやすい職場だと思います。女性の営業担当者も私を含めて3人いますので心強いですし、お互い相談もしやすい良好な関係を築いています。また、さまざまな業種の企業に伺いますから、知らない話がたくさん聞けて勉強になりますし、何よりお客様と話をするのが楽しいです。

■編集部 結婚などライフイベントについて考えることはありますか？

■今田 社会人になって間がないですし、これから仕事の質を高める時期になろうかと思っていますので、現時点ではまだ結婚については考えていません。ただし、結婚しても当社で仕事は続けていくつもりです。

■秋山昌彦常務取締役のコメント

当社の採用では、長く仕事を続けていく気持ち強い人を優先しています。それに合致したのが今田さんでした。今日では新規顧客を獲得していくことが急務です。新規開拓の場合、お客様からすれば男性よりも女性のほうが会っていただける機会が多いものですから、やはり女性の営業に注力していくことは重要だと考えています。新卒を採用する際に感じることは、女性の仕事に対する熱意が男性よりも優っていることです。

今田さんは面接をした時に非常にやる気を見せられ、当社で頑張って営業をするのだという気持ちが伝わってきました。実際に入社されてからの働きぶりはガッツがあつて積極的ですし、まだ1年半ですが、既に飛び込みで何社か受注を頂いてきています。当社のホープとして大いに期待しています。今の若い人は、新規開拓でも動じないでどんどんお客様に会いますので、昔とは感覚が違ってきているように思います。

また、当社は環境保護印刷に注力していますから、お客様が環境に配慮されていれば、積極的に環境に優しい印刷を勧めるようにしています。それに新規開拓をしていて、環境に関心がありそうなお客様と分かれば、環境に配慮している点を前面に打ち出すようにしています。



富沢印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都荒川区南千住 3-4-4
- ◆従業員 30名
- ◆事業内容 環境保護印刷・GPマークを提唱し、カタログからパンフ、チラシ、ポスター、会社案内、その他各種印刷まで手掛ける総合印刷会社。

輝く女性社員⑰ 高橋 滋子さん

株式会社 日伸ライトカラー DTP部 画像処理室室長

品質を重んじ色の美しさを伝えるレタッチャー



企業には要となる社員が1人や2人はいるものです。今回登場していただいた株式会社日伸ライトカラー（浅草支部）の高橋滋子さんは、まさに同社にとってなくてはならないキーパーソンです。現在、DTP部画像処理室の室長に就いており、レタッチャーという技術職ではありますが、企画営業から刷版、若手社員の教育までこなしているオールラウンダーです。高橋さんは特に印刷の色の美しさを追求し、色の「質」や「表現」を重視されていて、顧客目線で色と向かい合っています。勤続21年目を迎え、業界ではベテランの域に差し掛かってきましたが、ますます向上心に溢れる高橋さんに、仕事への想いや印刷業界について語っていただきました。

■編集部 中途採用で入社されたとのことですが、経緯について教えてください。

■高橋 前職は婦人服の生地卸会社に勤めていました。アパレル会社で打ち合わせをして、生地の色への要望を聞いて、生産工場に行き、今度はこの色で作ってくださいとお願いするのが主な仕事でした。でも、仕事が違う方向に向かって行ったので辞めました。美術系の大学を出ていることもあって、色に関する仕事に携わりたかったわけです。それならアパレルに拘らなくても、印刷会社でも色を扱うという点では共通しているわけですから、次の就職先は印刷会社にしようと……。丸4年勤めた会社を1996年3月に退社し、翌4月に当社が中途採用を募集していましたので、すぐに面接を受け入社を決めました。

■編集部 最初はどのような仕事をされたのでしょうか？

■高橋 丁度、DTPの

部署が立ち上がろうとしていた時期でしたが、アナログ製版のレタッチの仕事に就きました。大学では色を専門にしていたところがありますから、フィルムに焼き付けて刷版し印刷することは理解できましたし、興味と関心が非常にありましたので、教えていただくと、比較的早く習得できたのかなと思っています。当時バリバリと仕事をされていた方には及びませんでした。皆さんに追いつこうと知識を吸収し、必死で働いたことを覚えています。既にデジタルの部署は立ち上がっていましたので、しばらくして会社がデジタルに移行することになり、デジタル製版をやりたい人はいませんかと言われた時は、真っ先に手を挙げました。

■編集部 デジタル製版になった頃の作業と言うのは……。

■高橋 版下をスキャナで取り込み、Macに搭載した「ArtWorker」というソフトを使ってポストスクリプトファイルにしてから、テキストと写真をデジタル加工・編集するというものです。主に、チラシやパンフレット、ポスターなどのペラ物から新聞等を作っていました。お客様から赤字が返ってきますと、写真の色味の直しがありますが、Photoshopを使って修正するのですが、アナログ時代にはできなかった綺麗なグラデーションが、自分の思うように自在にかけられましたから、それは面白かったですね。

■編集部 ずっと色に関する仕事をされてこれたので、色への拘りは人一倍だったのですね。

■高橋 そうですね。スキャナの部署から上がって来る初校の写真のクオリティに満足できなくなりました。もっと綺麗にスキャニングできるはずだと。(笑)それと、もともとふんわりとし

た写真をもっとメリハリをつけてほしいとお客様から要求され、Photoshopで修正したものが、お客様から赤字で「色調OK」という返事をいただくと、「やったー」という気持ちになって一番嬉しい時でしたね。ですから、色の直しがある時は率先して取り掛かっていました。綺麗な色を作ることやお客様が求められている色をいかに出すかということについては、とにかく自信がありました。

■編集部 なるほど。同じ会社で20年勤めてこられたのは、働きやすい環境だったということでしょうか？

■高橋 会社で長く働いていく上で、気兼ねなく働ける職場の環境は確かに重要な要因かもしれませんが、自分の仕事そのものが本当に好きかどうかという点ではないでしょうか。している仕事の何がおもしろいのか。それを見いだせているかどうかのポイントになるのかなと……。おもしろい仕事に出会えて続けていくことができる環境があったから、これまで続けてこられたと思います。私は色の仕事に携われる今の仕事が好きですし、綺麗な色を作るとは止められません。(笑) これからもずっとこの会社で仕事をしていきたいと考えています。

■編集部 業界についてどのような考えを持っていますか？

■高橋 印刷の仕事は、お客様の都合に合わせて作っていくしかありません。しかも私たちの後にはデータを渡して印刷してもらう印刷会社があります。データに不備があってはけません。より良いデータを作ってスムーズに受け渡していく必要があるわけです。納期のためには夜中まで仕事をすることもありますから、きついと言えばきついわけですが、それが仕事ですから。

それと、どの会社もそうだと思いますが、限られた人数でいつも納期に合わせてぎりぎりの仕事をしていますから、新人を育てる余裕がないわけです。それは業界にとって大きな問題だと思います。後に続く人々を育てていかないと、ただでさえ市場が縮小している印刷業界で

すから、先行きはもっと厳しくなるでしょう。折角新しい人が入社しても、誰に何を聞いて良いのか分からない状況だと、新人は育たないですし、仕事は長続きせず、すぐに辞めていくことになるでしょう。ですから、会社としては、何とか人を育てられる時間を作っていく工夫をしていくことが重要だと考えています。

■福田祥子社長のコメント

高橋さんは落ち着いて物事を判断できる女性で、他の社員はもちろん私も非常に頼りにしている社員です。現在は画像処理を専門に、DTPから刷版まで幅広く仕事に関わって、他の部署のサポートもしてもらっています。なくてはならない存在と言えるでしょう。しかも、女性社員の重要性がクローズアップされている時代ですから、高橋さんには今後も大いに期待していますし、将来は組織をまとめていく重要なポストも担っていただけたらと考えています。厳しい環境ではありますが、効率よく仕事をこなしながら、余裕の時間を創出し、新規事業や人材育成などに時間を使える会社を目指して行きたいです。経営者としてはダイバーシティの考え方を取り入れつつ、フレキシブルな勤務形態も考えていく必要があると思っています。



株式会社日伸ライトカラーの概略

- ◆本社住所 東京都台東区入谷2-17-2
- ◆従業員 30名
- ◆事業内容 デザイン・企画から印刷納品まで一貫生産で、POR、チラシ・カタログ・ポスター、パッケージ、販促グッズ、電子書籍等を多角的に展開。

輝く女性社員¹⁸ 宇田川 光代さん
株式会社ワイズ 工場長代行

環境改善に努め実績も上げる かけがえのないリーダー



今月号は、書籍スリッパ製作の第一人者で、組版・編集から各種印刷物の制作、Web制作、情報処理まで幅広い事業を展開している株式会社ワイズ(墨東支部)で、工場長代行として活躍している宇田川光代さん取材しました。平成元年にパートで入社された宇田川さんは、3人の子供さんを育てながら、家庭と仕事を両立させてこられました。今では同社の要となるスリッパ製作工場を一手に任される管理職として、営業から総務・製作までこなす逸材です。女性でありながら重責を担い、見事な手腕を発揮され着実に業績を上げている宇田川さん。工場を任されるまでに至った経緯、現在の仕事、ビジョンなどについて話を伺いました。

■編集部 入社の経緯と当時の仕事について簡単に振り返っていただけますか？

■宇田川 平成元年に長女が4歳になった時にパート採用の会社を探していたところ、当社がパソコン入力のパートを募集していたので、面接を受けて入社したのが当社との出会いです。パソコンを触るのは初めてで不安はありましたが、初心者でも一から教えてくれるということでしたので入社しました。当時はポストカードの住所や宛名を入力する仕事で、多くのパートを雇って対応していました。とにかく操作を覚えて仕事をこなすのに必死でした。パソコンが普及し始めた頃で、覚えなければならない事が沢山ありました。めまぐるしく技術革新が進んだ時代で、大変でしたが、仕事はとても面白かったので今日まで続けて来られたと思います。

■編集部 子供さんを育てながらですから、やはり大変だったかと思いますが・・・。

■宇田川 当初は母親が保育園の送迎などの

手助けをしてくれること

になっていたのですが、入社まもなく母親が事故で足を怪我し入院してしまい、病院通い、保育園の送迎などで時間が思うようにとれなくなりました。そんな時、当時の人事担当者や社長に、時間調整や優しい気づかいをしていただき、非常に良くしてもらい、とても恵まれた職場環境だったことが思い出されます。その後、2人の子供を出産し、育児と仕事を両立させてきたのですが、毎日が忙しく、傍から見れば慌ただしい印象を持たれていたでしょうね。それでも、毎日は充実していました。

■編集部 女性に優しい会社だったわけでしょうか？。

■宇田川 はい。実にいろいろと親切に対応していただきました。女性に活躍の場を与え、女性が働きやすい環境づくりをする事は社長の理念であり、社風でもあるわけです。それが現在でも脈々と続いていて、女性の定着率も高く、現在もキャリアを積んだ女性社員が現役で活躍しているのも当社の特徴だと思っています。女性社員が自ら仕事を改善することを厭わず、毎週決まった曜日に、オペレーター自らが、新しいソフトの報告やDTP業務についての勉強会を開くなど、女性が自主的に研修や勉強会をやってきた会社です。

■編集部 そうですか。それでこちらの工場に來られた経緯というのは・・・。

■宇田川 パート時代が20年ほど続いた頃、本社が移転することになったのです。現役を退いた年配の男性社員たちを中心に、スリッパ製作の工場を運営していたのですが、高齢者もいて不安なので何かの際に面倒が見られる女性がいたほうが良いとなって私が選ばれたのです。

打診された時は、男性の中で女性1人だけということもあり辞退しましたが、思えば今までパートである自分のわがままに会社は耳を傾けてくれてきたわけです。大変お世話になっていたし、仕事も続けたかったので、まずは3カ月の期間を設けていただきチャレンジすることで転属に応じました。機械の騒音、インクの臭いで環境は一変してしまいましたが、女性が入ったわけですから、職場環境に配慮してもらうように会社に進言し、トイレの改善などいろいろと工夫してもらいました。

■編集部 工場の職場環境は宇田川さんによって改善されていったわけですね。

■宇田川 ええ。口幅ったいことを言うようですが、自ら職場環境を改善していきました。現在ではすっかり工場も女性活躍の場となっています。それで4年ほど前に肩書が工場長代行となり、責任者となったのですが、パートで入社してから今日までの道のりは非常に長かったですね。現在の業務は印刷機を回すこと以外は、営業から事務、発送まで何でもやっています。工場は4人ですので、分担し助け合って仕事をしています。印刷機の稼働は午後4時程までで、残業は基本的にしないという体制を敷いています。また、業績を落とすことはできませんので売上増のためにも営業に注力していますし、社員をまとめて効率化を図り売上を伸ばしていけるよう努めています。

■編集部 会社から全幅の信頼が寄せられているわけですね。同じ会社で長く勤めてこれた要因というのは何でしょうか？

■宇田川 第一は、子供たちが毎日、困らせる事なく元気で学校に通ってくれたことにとても感謝しています。健康が第一ですね。それと、前述したように当社は女性を大切にしてくれて、女性に優しい職場ということもあります。働きやすい環境というのは長続きできる最大の要因かと思います。

■編集部 今後はどのような点を改善していきたいですか？

■宇田川 実は印刷機と隣接しての作業ですか

ら、騒音でお客様の電話応対等がままなりません。それで工場を間仕切りしてオペレーティングルームを設けて、そこを事務専用にしたいという計画を持っています。また、業務を効率的にスムーズに行えるように、皆の目に留まるところにデジタルサイネージのようなディスプレイを設置して、個々の1日もしくは1週間の業務の流れを表示し、仕事の「見える化」をしたいです。全体の進行がつかめ、皆で把握する事でフォローもしやすくなりますから、今以上に効率的な仕事が可能になると思います。

■荒木淳社長のコメント

宇田川さんは実によく頑張っておられて、長年会社へ貢献されてこられました。これからも大いに期待しています。当社はタイプ入力時代から女性向けの仕事を中心に事業展開してきましたから、女性の多い職場です。それゆえに女性が主体となって業務改善に努めてきた歴史があります。自然と女性が働きやすい会社になったと言えるでしょう。そのため女性社員だけでなく男性社員も含めて社員の定着率は相当地に高いです。これからますます女性の力が求められる時代になりますから、ワークライフバランスに沿った経営を今以上に心がけていきたいです。



株式会社ワイズの概略

- ◆本社住所 東京都江東区富岡1-26-18
- ◆従業員 25名
- ◆事業内容 印刷物の制作、Web制作などデジタルコンテンツ制作、データベース、アプリ開発など。新しい価値を創造するチャレンジ精神で事業を開拓している。

輝く女性社員⑨ 富澤 明子さん

株式会社 賢工製版 営業部第3グループリーダー

バイタリティに溢れた人柄で 組織をリードし信頼集める



今月号は、社内外から信頼を集めている株式会社賢工製版(港支部)で執行役員をされている、営業部第3グループリーダーの富澤明子さんに登場していただきました。富澤さんはさまざまな職種を経験されて20年程前に中途入社された方ですが、印刷のことは全く分からないまま営業職に就いて奮闘されてきた女性社員です。持ち前の明るさとバイタリティ溢れる行動力で実績を上げられ、現在の地位に辿りつきました。営業一筋にやってこられて組織を牽引するリーダーとして活躍されています。入社から今日までを振り返っていただきました。

■編集部 入社された時は不安とか、心配はありませんでしたか？

■富澤 いえ。それまでも接客業や外回りの仕事をしてきましたから、とくに不安はありませんでした。当社が就職情報誌で営業職を募集していたときのコピーで「小型車でちょっとドライブ」という一文に惹かれて応募しました。

■編集部 当初はどのような仕事をされていたのですか？

■富澤 会社では社員が1名退職することになっていて、その代わりとして採用されました。当時は刷版の仕事を印刷会社などから請負う刷版専門の会社でした。同業者のお客様から預かった4色のフィルムを焼いて、刷版を届けるという仕事がメインでした。やがて辞めていかれる先輩に同行し、担当者の方と先輩社員のやり取りの中から仕事の流れを覚えていくというものでしたが、お客様との面談でどのようなトークをするのかをそばで聞き、仕事の中身を理解するという実地研修というスタイルで教わりました。最初は専門用語ばかりが飛び交い何も分かりま

せんでしたが、とにかく

必死で覚えて少しずつ慣れていく感じでしたね。

■編集部 そうですか。今はフィルムレスのデジタル製版ですから、随分と仕事が変わったのではないのでしょうか？

■富澤 はい。製版工程は随分と変わりました。入社して間もなく経ったところにデジタル製版の時代が到来するというので、印刷を内製化するために印刷機を導入していくことになりました。この十数年間で印刷部門を強化し、その都度規模拡大のために会社は移転を繰り返してきました。今では総合印刷会社として印刷機を計7台所有し、お客様は250社ほどになります。

■編集部 現在は営業部第3グループのリーダーで、執行役員もされていらっしゃるの、管理職という立場でしょうか？

■富澤 いえ、名前だけです。実際は馬車馬のごとく働いています。(笑) お客様は同業者の方がほとんどで、さまざまな部数に応えた見積書を求められますから、それぞれに対応していかなければなりません。お客様はスピーディさを要求されますから、問い合わせがあればすぐに応えるようにしています。また、それが当社のモットーでもあります。

■編集部 そうですか。でも20年間も勤続してこられたのには理由があると思いますが・・・

■富澤 振り返りますと、人と関わる営業が自分に合っていたこと、また、仕事をした分だけ実績となり、会社に貢献できますし、自分自身の成長にもなったことで、続けてこられたのではないかと思います。一所懸命頑張れば必ず報われるという気持ちを持ち続けてきました。とにかく、営業の仕事が好きでやりがいがあることが大きかったと思います。デジタル製版時

代になって、当社も印刷会社に比重を置いていますから、仕事の質も変わって来て夜遅くまで仕事をする事も随分減ってきました。現在は印刷機を稼働させるために、印刷の受注に力を入れています。

■編集部 刷版オペレーターに求められる職人技が段々と不要になりつつあるのですね・・・。

■富澤 それだけに自社なりの特徴や優位性を見出していく必要をひしひしと感じています。最近のお客様は再生紙でなければならないとか、FSC認証を取得していないと駄目だとか、環境保護を重視されるようになりました。ですから、当社では環境印刷に注力していますし、全印工連のCSR認証も取得しました。FSC COC認証からグリーンプリンティング認定、ペーパー・カーボンオフセット、MCP（マイナスカーボンプリンティングシステム）、クリオネマークなどを取得し、地球環境保護に貢献する環境方針を前面に打ち出しています。また、個人情報保護に対して厳しいお客様も増えてきており、プライバシーマーク制度を取得していないと仕事を出してくれないお客様も出てきましたので、当社でもPマークを取得しました。それらのことが功を奏して、近年は環境に配慮されるお客様から印刷の仕事をいただくケースが増えています。

■編集部 営業での課題、今後取り組もうとしているテーマはありますか？

■富澤 お客様の会社にあちこち出向きますから、いかに効率的なルートで1日の営業をこなしていくかがポイントになります。朝出勤してその日回るお客様の順番を決めて極力ロスのない営業活動をするようにしています。そのために営業支援ソフトなども活用しています。

■編集部 ところで、家庭と仕事の両立についてお聞かせいただけますか？

■富澤 主人とは職場結婚です。長年共働きでやってきました。主人はCTPの部署で比較的残業が少ないので、会社を出るのは私より早いです。お互い会社の事情や仕事の流れを知っていますから、働きやすいと言えますね。

■編集部 なるほど。女性が働きやすい職場にするためにどうすれば良いと思われますか？。

■富澤 現在女性社員は5名ですが、みんな私よりキャリアは短いということで頼りにされているところはあります。分からないことがあれば訊いてきますから、コミュニケーションは取れていると思います。ただ、女性社員が1割程度と決して多くありませんから、今後は女性社員を増やして定着させていくことが、会社としては1つの目標になるでしょう。私の性分としては外回りのお客様のところに出向く仕事をしているほうが自分らしさを発揮できるので、営業職で頑張りたいのですが、立場としてはそろそろ人材を育てる面でも貢献していかなければと考えています。

■佐野貞雄社長のコメント

富澤さんは本当に頑張り屋さんで、今では絶大な信頼を寄せています。仕事については誰より詳しくなりました。営業職で男性社員の中に混じって働いているのですが、実績を上げていく姿を見れば男性社員も負けてはいられないという気持ちになり、相乗効果をもたらしています。また、女性男性分け隔てなくコミュニケーションを取られますから人望も厚いです。なくてはならない逸材としてこれからも大いに期待しています。



株式会社賢工製版の概略

- ◆本社住所 東京都品川区東品川5-6-15
- ◆従業員 47名
- ◆事業内容 環境印刷を重視した経営で、最新の設備によるオフセット印刷、CTP出力、DTP等で、顧客のニーズに応える。

輝く女性社員② 中尾 功美さん

八欧産業株式会社

信望を集めて会社を支える
経理のスペシャリスト

今月号に登場していただいたのは、スリーエムジャパン株式会社の特約加工販売店として事業展開している八欧産業株式会社(杉並支部)で、経理を担当されている中尾功美さんです。途中で入社された中尾さんは、経理一筋に18年間務めてきた中堅社員です。現在は責任者として嶋社長の右腕とも言える立場で信望を集めています。同社は非常に多彩で豊富な商品を販売しており、品質と信用によって安定した業績で黒字経営を続けています。その背景には経理の仕事がしっかりとしていることも一つの要因と言えるでしょう。中尾さんに経理の仕事を中心に話を伺いました。

■編集部 入社された経緯について聞かせてください。

■中尾 高校を卒業して16年間で2社に勤めて、当社は3社目になり、中途入社して丸18年になります。前の会社を辞めた時に、自宅から近い会社に勤めたいと思いハローワークに行きましたら、当社で経理の仕事を募集していましたので、簿記の面で多少不安はありましたが、面接を受けたところ、すぐ採用が決まりました。以前から経理の仕事をしてきましたから、経験が活かせる職種であり、何より自宅から近いということで希望通りの申し分ない会社です。

■編集部 長く勤めて来られた要因は何でしょうか？

■中尾 そうですね。アットホームな感じがあって働きやすいことでしょうか。実際、社長は温和ですし、それが社風になっている印象があります。経理の仕事についても細かく指図されることもなく、自由に仕事を任せていただ

ています。

■編集部 お金を扱う仕事ですから、なかなか大変だと思いますが？

■中尾 当社は営業担当者がいないのが特徴で、女性社員が電話に出て営業を兼ねた業務を担当しています。私も経理だけでなく電話応対で注文を受けたり、問い合わせに答えたりという営業事務も行いますから、入社した当初は大変でしたが、すぐに慣れました。

3年前に経理の担当者が退職した時に、派遣社員にサポートされながらも実質的には1人で経理を担当したために、その間は仕事の負担は大きかったですね。でも、昨年11月に女性の新入社員が入社し、部下に就きましたので、今はその社員に一から経理の仕事を教え、育成しているところです。現在、売掛や買掛の仕事を少しずつ任せている状況です。また、経理で何より大事なことは、間違えてはいけないということですね。正確性が要求される仕事だと思います。

■編集部 経理の仕事と言いますと、計算とか単調な仕事のイメージがあるのですが・・・。

■中尾 そうでもありません。お客様は取引先の業者さんだけではなく、一般の人も直接会社に商品を買いに来られることもありますから、常に同じ仕事ではないところが新鮮です。新しいお客様が増えたり、商品に喜んでもらえたりすると嬉しいです。さらに、銀行の担当者や取引先の方と打ち合わせもしますから、やりがいのある仕事です。

■編集部 なるほど。ところでどのような人が経理の仕事に向いていると思われますか？

■中尾 きちっとした性格であるのは条件の1つになります。金額や数字はもちろんのこ

と、仕事の細かい部分でも注意が行き届くと言いましょくか、気が付くというのは重要かと思ひます。最初に小さな事を見逃してしまったことで、後で大きな問題に発展してしまったということがあるかと思ひますが、そうなると、解決するのが難しくなりますから、経理の仕事でも問題が発生しないように対処して、できるだけトラブルを未然に防ぐことができる資質の人が経理には適任だと思ひます。もちろん、そのような人材は経理だけでなく、全ての職種で求められる要素だとは思ひますが・・・。

■編集部 全業種で経理のIT化や省力化が進んでいる状況ですが、そのことについてはどのようにお考えですか？

■中 尾 当社でもIT化していく話は出てきていて、ネット通販も実際に展開していますし、新しい会計システムを導入する方針もあります。でも、結局はそれを動かすのは人ですし、いくら業務を自動化しても、人が適切に操作し、マネジメントしていくことの重要性に変わりはないと思ひます。インターネットを駆使した業務はますます重要になってくるとは感じていますが、人とのコミュニケーションやお客様との交渉、打ち合わせは人の力が大切になりますので、システムのデジタル化と人がするアナログの部分を両立させていくことが求められてくると思ひますね。事務の効率化は今後も進化していくのではないでしうか。

■編集部 近年、具体的に変わってきたことはありますか？

■中 尾 手間を少なくするために、現金の支払い等は口座振替に変えて簡素化しました。直接現金のやり取りがなくなったことで、安全性や確実性がさらに向上したと思ひています。

■編集部 なるほど。ところで女性社員の割合や残業について教えてください。

■中 尾 数年前に事務職の人員を削減しましたので、工場の加工部門よりも本社の事務職が少し残業は多いでしうか。それでも印刷会社さんと比べると、多分当社の残業時間は少ないかと思ひます。当社はパートを含めて総勢

40名ほどで、女性と男性の割合は半々なのですが、40代の社員が一番多く、社員の年齢構成が年々上がっている状態でした。それで会社としては活性化していかなければということで、数年前から若い社員を増やすようにしました。若い社員が増えたことで雰囲気明るくなつて、活気を帯びてきた感がありますね。新しい感覚に刺激を受けることもあります。

■編集部 そうですか。今後の抱負についてはいしうか？

■中 尾 女性社員の中では最年長になってきましたので、先ほども言ひましたように、後に続く女性社員の人材育成面で貢献できるようになりたいでしうね。

■嶋信介社長のコメント

当社はお客様の信用を得て安定した業績を続けてきました。企業だけでなく、一般の人でも直接買ひに来ることもあります。そんな当社において中尾さんは、長年、経理担当者として勤務され、今では資金繰りや銀行関係の交渉なども任せられる右腕と言つても過言ではありません。的確に仕事をこなされていますので大変信頼しています。営業がいない分、経理など総務の担当者がお客様に対応するわけですが、中尾さんもベテランらしく幅広い業務に應對しており、社員からの信望も厚いものがあります。今後ますます活躍されることを期待しています。



八欧産業株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都杉並区南荻窪 4-38-11
- ◆従業員 40名
- ◆事業内容 スリーエムジャパン(株)商品の特約加工販売店として事業展開。顧客の役に立つ製品と開発に努めている。

輝く女性社員② 中庭 ひろみさん
株式会社ナカニワ印刷 経理部

経理・総務から業務全般まで オールラウンドにこなす



今月登場していただいたのは、プロの印刷会社から受注し、一般商業印刷の印刷から製本、加工までトータルで請け負っている株式会社ナカニワ印刷(日本橋支部)で、経理を担当されている中庭ひろみさんです。経理と言っても実際は総務全般を受け持ち、場合によっては作業も手伝うオールラウンドの働きをされている存在です。中庭さんは今から18年程前に専業主婦から同社に正社員として入社され、会社を支えてきました。印刷のことが分からないまま仕事に就き大変苦労されたそうですが、今ではお兄様の中庭藤夫社長の右腕として活躍されています。入社当時の苦労から、経理の仕事、省エネ改善など、幅広い角度から話を伺いました。

■編集部 主婦から印刷会社の正社員として働くことになり、苦労されたかと思いますが・・・。

■中庭 長年専業主婦をしていたのですが、外に働きに出ることになり、両親が経営していた当社の社員として勤めることになりました。当時、大学1年生と高校2年生の子供がいましたが、子育てからは手離れしていましたので仕事に専念することはできました。とは言っても、高校を卒業して2年間ほどOLの経験があっただけで長いブランクがありましたから、生活が一変したことは確かです。印刷会社の業務の流れや仕事の内容が分からないまま仕事に就きましたので、右も左も分からない状態でした。総務全般から営業のサポート、印刷物の配達などいろいろな仕事をしましたね。仕事を覚えるための研修などありませんでしたから、本当に大変でした。

■編集部 そうですか。では、先輩からその場でその場で指示を受けて動くという感じだったの

でしょうか？

■中庭 はい。例えば、お客様の会社に校正紙を届ける仕事を頼まれば、先輩が手書きで描いたラフな地図を渡されて、それを見ながら車を運転して届けるわけです。最初はどこも初めて何うお客様でしたから、なかには道に迷いながらようやく到着することもありました。万事が初めての仕事でしたから、まずは覚えることが全てという状況でしたね。

■編集部 専業主婦からいきなり社員として働くことになり、どのようなところが特に大変でしたか？

■中庭 主婦ですと、家事をする場合に自分のペースで行えたのですが、会社勤めになりますと、朝食の用意・片づけから洗濯など家事を済ませてから出勤することになりますので、そこで時間に追われるわけですね。そして、会社では仕事の時間を守らなければならない、決まった時間までに当該の仕事を済ませる必要があります。主婦の頃の生活と会社員としての生活のスピード感が違うわけです。長年主婦として身に付いたペースを仕事のペースに合わせることが大変でした。それと営業に出ますと、当然お客様と仕事の会話をしなければなりませんから、ビジネスマナーはもちろんのこと、印刷の専門用語を理解する必要もあります。営業トークとしての会話にも苦労しました。

■編集部 経理の仕事はどのように覚えていかれたのですか？

■中庭 出金伝票を記入するような簡単な仕事をアルバイトでは経験していたのですが、本格的な経理の仕事は習得していませんでしたから、母親に教えてもらいながら少しずつ覚えていきました。当初は手書きで出納帳に記入して

いましたね。毎日の出金伝票を処理したり、出納管理など簡単な仕事をしたりと、最初は簡単な内容でしたが、そのうちだんだんと複雑な業務もこなせるようになっていきました。今では会計ソフトを導入しデジタルで処理しています。それに経理だけでなく総務全般の仕事、手が空けば梱包や発送に伴う作業まで何でもしています。とにかく当社は10名ほどの規模ですから、お互い助け合って仕事をしていかなければならないのが実態です。

■編集部 とは言っても、病気で休まなければならないときもあるかと思いますが・・・。

■中庭 はい。10年ほど前ですが、手術し入院することになりました。緊急を要しなかったので、病院と打ち合わせをして予め手術をする日を決めて、入院中の10日ほどの間に私の業務を軽減するために、事前に処理できる仕事はできるだけ手術前までに片付けてから手術に臨んだことがありました。とにかく会社に迷惑をかけたくない思いから、そのような対応をしたのですが、それも私の代わりになって経理や総務の仕事を任せられる人がいなかったからで、苦肉の策ではありました。

■編集部 それではいま一番の悩みは、いざという時に自分の仕事を任せられる人がいないということでしょうか？

■中庭 はい。それが悩み事ですね。今後、いつまた病気になるか分かりませんから・・・。ですから、当社が直面している大きな課題は人材の問題になります。

■編集部 ところで、環境に優しい印刷工場を目指されていますが・・・。

■中庭 はい。3年前にはグリーンプリンティング認定工場の認定を取得しました。環境方針を掲げてエコ印刷に取り込んでいます。普段から社員4～5名の担当者を設けて、毎月のように会議を開いて、環境保全に配慮した業務や仕事のムダをなくすように心掛けています。

■編集部 省エネで具体的に取り組んでいることは何でしょうか？

■中庭 電気料金を削減するために工場内

に電気管理システムを設置しています。電気が一定以上使われると事務所で警報が鳴るのですが、警報が鳴れば私が電気を切っても大丈夫な蛍光灯やエアコンなどの電気を消して、設定値以下の電気量に抑える役割をしています。それによって、当社の場合で年間10万円ほど電気料金を削減することができました。他社さんも是非電気管理システムを導入されて実践することをお勧めします。また、電気会社も東京電力から別の会社に変えて、さらに別の会社というように、安価な会社に移行してきました。とにかく省エネに関してはコスト削減につながりますから、私から社長に提案して、良いとなればスピーディーに対応するようにしています。

■中庭藤夫社長のコメント

いま当社では、日本印刷個人情報保護体制認定制度(JPPS)の取得に向けて申請書を作成しているところです。顧客には印刷会社さんが多いことから、プロの印刷会社さんにも納得していただける品質と環境に配慮した生産体制、それに個人情報保護は欠かせません。そのような中で、中庭ひろみさんは実の妹になりますが、経理はもちろん総務の仕事全般にわたって的確に仕事をこなしており、頼りになる右腕です。しかも何でも相談できるので心強いです。課題としては、総務の仕事をカバーできる人材をいかに確保していくかになるでしょう。



株式会社ナカニワ印刷の概略

- ◆本社住所 東京都江東区福住1-12-11
- ◆従業員 10名
- ◆事業内容 一般商業印刷を中心に製本・後加工まで受注。特色印刷を強みにしている。

輝く女性社員② 二宮 ちひろさん

株式会社山田写真製版所 東京本部 制作部プリプレス2課

お客様から「ありがとう」と
言われる仕事をしたい

今月号は、画像処理技術・高品位印刷で定評がある株式会社山田写真製版所・東京本部（城西支部）で、制作部プリプレス2課に所属されている二宮ちひろさんに登場していただきました。二宮さんは東京デザイン専門学校を経て入社して6年になる、期待されている社員です。仕事はプリプレスで入稿されたデータを印刷データに仕上げる、印刷品質の要を担う業務に就いています。同社は業界トップクラスの高品位な製版・印刷技術で確固たる地位を築いており、そのような職場で、クライアントやデザイナーから信頼を寄せられる仕事をこなしている二宮さんに、入社してから今日までの心情を中心に語っていただきました。

■編集部 入社されるまでの経緯について聞かせてください。

■二宮 山梨県からデザインを学ぶために東京デザイン専門学校に入学しました。就職するに当たって、デザインの知識が活かせるデザイン会社などにエントリーしたのですが、なかなか決まらずどうしたものかと思案していましたら、学校の先生が当社を紹介してくださったので応募しました。直接デザインの仕事に関われるわけではありませんでしたが、印刷にはデザインが欠かせませんし、印刷自体にも興味を持っていましたから、受けることにしたわけです。副社長に面接していただき、当社の経営理念ですとか、お客様の高い品質要求に对应していることなどを伺い、やりがいのある仕事だと感じました。

■編集部 実際に入社されてどう思われましたか？

■二宮 印刷については何も分からないまま

入社しましたから、先入

観はとくに持っていませんでした。最初に印刷物や書籍が完成するまでの工程をつぶさに見させていただき、大変勉強になりました。これから自分もこの仕事に携わっていくのだと、身が引き締まると同時にやる気が出てきたことを覚えています。

■編集部 それで研修はどのようなことを・・・。

■二宮 いきなり職場に放り込まれたことを覚えています(笑)。実践あるのみという感じでした。具体的には先輩社員が行う仕事の仕方を横で見ながら、その都度ソフトウェアの操作を教わりながら、一緒に制作していく方法でした。基本的にはお客様からいただいたデータを印刷データに変換する作業になりますし、これは今でも変わらないのですが、変換していく中でデータに不具合やバグが発生しないかチェックを行うのがメインの仕事になります。最初は先輩の指導を仰ぎながら見様見真似でしたが、慣れてくると、簡単なチラシなどの変換作業を1人でするようになり、次第に画像修正を要する難しい仕事を任せていただけるようになりました。

■編集部 仕事をしていて良かったなと感じるのはどんな時でしょうか？

■二宮 渡されたデータをより良い状態に、また最適な状態に仕上げたいという気持ちを常々持っていますので、営業担当やお客様から、仕事の出来について「良かったよ」とか、「ありがとう」と言われますと、嬉しいですね。この仕事をしていて良かったと感じます。また、完成した書籍が出版される際にレセプションを開くことがあるのですが、自分がデータ制作で携わった書籍ですと、やはり嬉しいですし、次も頑張ろうという気持ちになります。

■編集部 そうですか。スキル向上のために何かされていることはありますか？

■二宮 当社が携わった美術書や書籍はよく見るようにしています。カメラマンの写真集など画像を扱う仕事が多いですから、それらの書籍には一応目を通して、自分の仕事に活かせればという観点で、印刷になった場合のクオリティをチェックしたりしています。

■編集部 なるほど。ところで、こちらには女性社員は何名いらっしゃるのでしょうか？

■二宮 5名です。少人数ですから、却って皆でまとまりやすい印象があります。皆さん年上の先輩ということもあって、何かと甘えさせていただいている感じです。非常に雰囲気はいいですね。

■編集部 では、女性社員の中には結婚されて子供さんがいらっしゃる方もいるのでしょうか？

■二宮 東京本部では2人結婚されています。家庭と仕事を両立するのは大変だなと思うのですが、そんなことは口にも出さずに仕事をされている姿を見ますと、私も将来結婚しても仕事を続けていくことができればと、感化されますね。

■編集部 女性社員が男性社員にまさっていると思われる点はあるですか？

■二宮 先輩の女性社員を見ていますと、往々にして女性のほうが男性よりも細かい部分に気づきやすいのでは、と感じられました。ですから、細部に渡って気遣いができる仕事を心がけて、お客様に一層信頼を得られるように今後の仕事に臨みたいです。個人的な希望ですが、そのような観点から女性社員をもっと増やしていただければありがたいのですが・・・。

■編集部 女性の力が望まれている時代ですからね。

■二宮 それと、当社はワンフロアですから業務間のやりとりがスムーズですし、男性と女性の間でもコミュニケーションが自然にできていて風通しが良い職場だと感じます。そのような環境の中で、お陰様で画像処理を含めていろいろな仕事を任せていただき、自信がつかまし

たので、今後新たな領域にもチャレンジしていければと思っています。

■山田充宏副社長のコメント

当社は「今日の縁が未来(あした)を結ぶ」をモットーに、お客様をサポートさせていただいています。二宮さんはプリプレスの現場で力を発揮されており、今では安心して仕事を任せられる社員になりました。これからも活躍されることを期待しています。女性社員がまだまだ少ないため、今後はもっと増やして女性社員の能力を活用していける会社にしていこうと考えています。そのためには、女性社員が働きやすい環境を整備する必要があると考えています。

そこで、社員が仕事と子育ての両立ができ、社員が能力を十分に発揮できるようにするために、「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画を策定し、今年度から第4期行動計画に移ります。目標は、産前産後休養や育児休業等、育児休業給付、産休・育休中の社会保険料免除など、制度の周知・情報提供を行っていくことです。また、育児のために始業・終業時刻の繰り上げまたは繰り下げができる制度を整える方針もあります。より働きやすい職場にして社員の定着率を高めていくつもりです。



株式会社山田写真製版所の概略

- ◆東京本部所在地 東京都中野区弥生町 2-4-9
ツナシマ第3ビル 4F
- ◆全社従業員 173名
- ◆事業内容 企画デザイン・製版・印刷・製本をワンストップサービスの高品位印刷で、お客様に新しい価値を提供する。

輝く女性社員23 岡田 成美さん
株式会社ソウマ 業務部

働きやすい職場でさらに力を 発揮し会社の役に立ちたい



今月は、印刷加工から梱包発送、物流まで幅広い事業を展開している株式会社ソウマ(墨田支部)で、業務部に所属されている岡田成美さんに登場していただきました。同社が特筆すべき点は、室内環境を美化し快適な空間を提供する光触媒コーティング事業を行っており、その製品が一般住宅から企業、公共施設に至るまで採用され着実に業績を伸ばしていることです。岡田さんは入社されて6年目を迎え、同僚、先輩社員から厚い信頼を得ています。休日に社会人大学に通って勉学に励んだこともあり、非常に高いモチベーションを持っています。入社の経緯から仕事への心がまえまで、幅広く話を伺いました。

■編集部 入社された経緯について教えてください。

■岡田 大学で就職活動をするようになった際に、趣味でイラストを描いたり、文房具や画材など紙製品が好きだったので、そんな分野に関わる業界で仕事がしたいと思い、印刷業界を選びました。東日本大震災の年が就職活動の時期だったので、厳しい経済状況ということもあって就職先がなかなか決まらなかったことを覚えています。卒業式の直前になって、知り合いの方から当社が事務職を募集していることを聞いて、それですぐに面接していただき入社することができました。

■編集部 就職するのが大変だったんですね。当初から現在の業務部に就かれたのでしょうか？

■岡田 はい。最初は表面加工の受注処理が主で、営業の方たちが受注してきた案件を集約して、制作から納品までの予定表を作成したりする

仕事をしていました。

■編集部 仕事はどのように覚えられたのですか？

■岡田 最初だけ先輩の方に手順や作成方法を教えていただきましたが、すぐに仕事を任されて業務を担当することになりました。表面加工の業務については得意先が大体決まっていたし、コンピュータに当社専用の販売管理ソフトが搭載されていて、それを操作するのが主な仕事になりますので、進行管理や予定表の作成はすぐに慣れて、仕事自体の難しさは感じませんでした。性格上、予定表を作って管理したり、業務のリストを作って片付けたりすることが好きでしたので、業務の仕事は私には向いていたと思います。

■編集部 では、仕事が特に大変だと感じたことはなかったのでしょうか？

■岡田 ただ、入社して半年ほど経った頃に、同じ部の先輩の女性社員が産休に入るようになったので、その先輩がしていた請求業務全般の仕事を受け持つことになった時は、仕事量が増えた上に、お金に関する業務でしたから、以前以上に神経を使うことになり、慣れるまでは大変でした。

■編集部 仕事へのモチベーションを高めるために何かされたことは・・・。

■岡田 一時期、もっと勉強し成長したいと思って、土日の休日に社会人が通える大学や講座に通ったことがあります。しかし、仕事をしながら学ぶことにのめり込み過ぎたこともあって、体調を崩してしまったので途中でやめてしまいました。また、会社からも英会話教室に通わせていただいたこともありました。というのも、環境事業部で光触媒のコーティングに関するビジネ

スを展開しているのですが、海外からたまに問い合わせの電話やメールがあり、英語で応える必要があって、私が対応をしなければならない時期がありましたので……。その時は英語を学んだことが仕事の役に立ちましたね。

■編集部 御社は事業が多岐にわたっているのが特色ですね。

■岡田 はい。そのため請求方法もそれぞれの事業ごとの様式に当てはめなければなりませんから、多少複雑な面があるのが他の印刷会社さんの業務部門と異なっている点でしょうか。

■編集部 なるほど。ところで女性社員は何名でしょうか？

■岡田 5名ですが、パートの女性が10名ほどいますので、女性の比率は3割程度になります。女性社員の中には子育てしながら働いている先輩の方もいますから、将来、結婚して子供が生まれても多分働き続けると思います。また、当社は40歳代の中堅社員が比較的多いのが特徴です。

■編集部 職場環境はいかがでしょうか？

■岡田 皆さん温かくて働きやすいです。先ほど言いましたが、社会人大学に通っていた時は仕事との両立できつい時期でしたが、あまり仕事をムリしなくていいよと、皆さん気遣ってくれましたし、自信が持てない時に、大丈夫だよ。と、励ましてくれたりした時もありました。そのような職場ですので、居心地は良いですね。というのも、社長のご家族が役員や社員となって働かれていることもあって、非常にアットホームな職場で働きやすいです。ですから、よほどの事情がない限り、長く働き続けたいと思います。

ただし、新卒で入社しましたので、最初は、社員の方たちからは、なぜ新卒を入れたのかという気持ちで見られていましたので、何となくアウェイの感覚でしたが、なるべく自分から挨拶するなどコミュニケーションをとるように心がけて、打ち解けていきました。

■編集部 そうですか。入社したばかりの新入社員にアドバイスをもらえますか？

■岡田 私が言うのもおこがましいのですが、上司から準備された仕事をただこなすだけでなく、自分から上司の動きや仕事の流れを観察して、サポートできることを見つけて積極的に動いてもらいたいですね。そうすることが、会社の中での自分の居場所を見つける近道になるのではないかと考えています。また、そんな行動を上司は見てくれていますから、信頼され仕事を任せてもらえるようになると思うのです。

■相馬武夫社長のコメント

当社は、お客様の利益を一番に考え、常に質の高い仕事とサービスを提供することをモットーにしています。経営理念では、全社員の幸せを追求すると共に、地域社会へ貢献していくこと、顧客の信頼と期待に応え発展の役に立つこと、全社員が一生働ける強い会社を作ること、を掲げています。岡田成美さんは入社してから非常に真面目に仕事に取り組んでくれております。向学心・向上心も旺盛で、社内で募る「改善提案」にも度々選出されるなど、アイデアパーソンでもあります。今では社員だけでなく私自身も厚い信頼を寄せており、今後ますます期待する社員の1人です。ただし、とても頑張り屋さんで多少無理をするところがありますので、身体に気を付けて、これからも楽しんで仕事を続けていきたいと思います。



株式会社ソウマの概略

- ◆本社住所 東京都墨田区菊川3-3-16
- ◆従業員 約50名
- ◆事業内容 印刷全般、表面加工、梱包・発送・物流、光触媒商品販売・施工等で質の高い仕事とサービスを提供。

輝く女性社員²⁴ 門脇 すみ代さん
明和印刷株式会社 プリプレス課

プリプレス部門の要として 厚い信頼を寄せる逸材



今回登場いただいたのは、書籍・雑誌の印刷製本から商業印刷全般を請け負う明和印刷株式会社(山之手支部)の戸田工場本部でプリプレス課に所属されている門脇すみ代さんです。都内のビジネススクールを卒業されて同社に新入社員として入社し、最初は戸田工場の生産管理部門に配属されました。当初は営業を介して制作の進行に携わっていた門脇さんですが、すぐにプリプレス課に移り、印刷物の組版業務を中心にプリプレスワークフローを担ってきました。入社されて20数年が経ち、今ではプリプレス部門の要となっています。入社から今日まで、アナログからデジタルを経験されてきた門脇さんに話を伺いました。

■編集部 入社の経緯についてお聞かせください。

■門脇 元々マンガが好きで、印刷についても興味は持っていました。就職するに当たって数社の印刷会社の求人票を見て、その中から書籍の印刷をされている当社に興味を持ち、採用試験を受けました。あくまでも印刷される書籍や印刷物に興味があったという程度で、当社を選んだというのが本音です。ですから、印刷物がどのような工程を経て作られているのかは全く分かっていませんでしたから、学校で学んだことが活かせるのかどうか不安ではありました。ただ入社した頃は、何かしらのお役に立ちたいという一心でした。実は、私が入社した年は新入社員が10名ほどいて、最も採用が多かった年だったようです。同期の女性社員もかなり入社しましたので、和気あいあいとしたムードでしたね。

■編集部 なるほど。初めて印刷の現場を見ら

れたときの印象はいかがでしたか？

■門脇 文字が入稿されて、版下から製版を経て印刷、製本される工程を見まして、想像以上に複雑で、さまざまな機械を経て作られる工程を目の当たりにしてすごいなと感じました。

■編集部 それでは、20年以上同じ会社に勤めてこれたのは、何か理由があったのでしょうか？

■門脇 そうですね。一番に言えることは会社の雰囲気自分が合っていたということでしょうか。働きやすい環境で、のんびりした性格が会社の風土とマッチしたのかもしれません。

■編集部 プリプレス部門に移ったのはすぐでしょうか？

■門脇 はい。90年代半ばに電算写植を少し経験し、その後、DTPシステムを使って組版業務をするようになりました。生産管理部門からDTPに移るよう言われたことに対しては、ビジネススクールでPCの操作を学んだ経験がありましたから、抵抗感もなくすぐに取り掛かれるかと思いました。しかし、いざ業務に就きますと、初めて見る組版ソフトに戸惑い、簡単ではありませんでした。それで会社からDTPの操作を習得するための研修に行かせてもらって、改めて一から勉強することになったのを覚えています。とにかく技術を習得し操作を習うのですが、非常に大変でしたね。でも、仕事を習得する上で欠かせないことでしたから、一生懸命取り組みました。

■編集部 DTPでは、具体的にどのような仕事が多いのでしょうか？

■門脇 書籍印刷が中心ですから、単行本が主体になります。あと定期的に受注している

ものでは雑誌ですね。お客様が入稿されたデータをレイアウトしPDFファイルにして出力するわけです。入社当時は興味本位なところもありましたが、DTPをするようになってレイアウト制作の知識が深まり、いろいろな組版に携わり、文字に対しても次第に興味を持つようになりました。当社のお客様は大学や団体、出版社にしても割と堅い内容の書籍を出しているお客様が多いですし、文字組版へのこだわりが結構ありますから、90年代は写植で出力する仕事主流でした。MacによるDTP制作へ切り替わったのは、かなり後になってからだと思います。

■編集部 仕事の中でコミュニケーションを取られる方というのは・・・。

■門 脇 営業担当者とおお客様の出版社の方が多いです。打ち合わせに同席して制作方法や進行の仕方について話し合っています。それと、新入社員が入ってきますと、毎年DTPの研修を講師の立場でさせていただいています。研修と言いましても、Macを立ち上げ実際の書籍や印刷物のデータを開いて、ソフトの操作を見せながら、実技を覚えてもらう方法になります。

■編集部 モチベーションが高まるのは、どんなときでしょうか？

■門 脇 一番は自分が制作に携わった本が完成したときですね。実際に組み上がった誌面を見たときに達成感があります。

■編集部 書籍印刷で今後どのようなことに取り組んでいくのが望ましいのか。ご意見をお聞かせください。

■門 脇 私個人の意見としては、紙の書籍はこれまで通り続けていくことが大事だと思いますし、紙の本はなくならないという印象を持っています。ただ一方で、まだまだ少ないニーズではありますが、電子書籍にも応えていける仕事をしていきたいですね。ただ、お客様のほうも手探り状態で、電子書籍化するケースはまだまだ少ないのが実情です。それと、会社ではなかなか難しいのですが、個人的には個人ユーザー向け、具体的には同人誌の印刷にも興味を持っています。小ロット分野ですから利益

を上げるのは難しいですから、会社の事業としては考えられないでしょうが、実際に同人誌を作っている人たちは沢山いますから、個人向け市場を掘り起こして、その分野のビジネスでお役に立てることがあれば仕事をしてみたいです。

■山上文明取締役工場長のコメント

門脇さんが入社された頃は、私は生産管理部の係長だったかと思います。1995年頃に業界に先駆けてMICSYSTEMを構築し、デジタル処理を逸早く導入した際に、門脇さんを担当にしたことを記憶しています。その後、当社はデジタル化に向かっていくわけですが、まさにデジタル化を最も身近に体験し仕事に活かしてきたのが門脇さんです。現在はDTPだけでなく、刷版までの仕事もこなしていかなければなりませんから、かなり大変だとは思いますが。新入社員が入ってくれば、プリプレス業務を教える責任者としていろいろと尽力してもらっています。そんな状況下で門脇さんは残業もいとわず頑張ってくれています。ですから、当社としても厚い信頼を寄せていますし、なくてはならない社員としてこれからも大いに期待しています。当工場では女性が少なくなったのが気がかりです。これからは女性が活躍していく会社が望ましいと思いますので、門脇さんに続く女性社員の育成は重要課題と考えています。



明和印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都文京区向丘1-5-2
- ◆従業員 約50名
- ◆事業内容 書籍・雑誌等の印刷製本業務全般とカタログ・パンフ・ポスター等の商業印刷全般。

輝く女性社員25 石井 聖子さん
三映印刷株式会社 生産部 製版室

デザイン力を活かせる仕事に チャレンジしたい



今回登場していただくのは、三映印刷株式会社(練馬支部)に入社されて10年目を迎え、製版室でDTPの仕事をしている石井聖子さんです。同社は、東映のグループ企業として各映画会社のポスター、チラシ、パンフレット、販促物に特化した企画・印刷・制作・全国配送業務を展開しています。石井さんは子供の頃から印刷会社に興味を持ち、工業高等専門学校でデザインを学んだ女性です。長年倉庫で事務の仕事をしていましたが、2年前に現在の仕事に就き、今後はデザイン分野でさらに力を発揮していくことが期待されています。石井さんに入社の経緯から現在の仕事について話を伺いました。

■編集部 入社された経緯について教えてください。

■石井 高専で工業デザインを専門に学びましたが、DTPを使って紙媒体のデザインも教わりましたので、就職では学んだことを活かせる分野に進みたいと思っていました。就職活動をしていた時に、学校に当社の就職の募集案内が来ていたのを見て、面接試験を受けたのがきっかけです。不思議なのですが、昔から印刷物ができる工程に興味を持っていて、小学生の時に工場見学で印刷会社に行った際に印刷機を目の当たりにして、一層印刷が好きになったのを覚えています。当社は母校のOBの方が数名入社されていて、現在の上司の石井与雄室長も同じ高専の卒業生ということもありましたので、安心感がありました。

■編集部 なるほど。最初に就いた仕事は・・・。

■石井 倉庫のほうで各映画会社に納品する各種印刷物の指示書を入力する事務作業で、8

年程その業務を担当して

いました。DTPの仕事をしたという気持ちはありましたが、実際にDTPをするとなると、学校で学んだ程度では無理かなという思いはありました。Photoshopは使いこなせる自信はありましたが、組版ソフトとなると難しいかなという印象でした。それで現在の部署に配属してDTPの仕事をするようになったのは、今から2年前です。

■編集部 製版室に配属されDTPの業務に就いた時はどう思われましたか？

■石井 DTPは本来、学校で学んでいた専門的な知識でしたので、その知識がようやく仕事に活かせるようになって感じました。それで新しい仕事にチャレンジしていく気持ちが芽生えました。ただし操作をマスターしなければならず、そのために横に先輩がついて一から教えてもらいながら、練習用の印刷物をデザインすることから始めました。技術が身に付き仕事が任せてもらえるようになるまで1年は掛かったかと思います。途中、知恵熱が出そうになるくらい頭が混乱したこともありました。(笑)

■編集部 そうですか。仕事の流れはどうなっているのでしょうか？

■石井 お得意先の端物や頁物のDTPになるのですが、基本的に外部のデザイナーさんが仕上げたデザインデータが入稿されてきて、そのレイアウトデザインで、特に写真などに修正が必要な場合は、適正に修正して印刷用データに変換するのが主な仕事になります。映画などエンターテインメントの商業印刷が主流ですから、パンフレットやポスターで撮影した俳優さんの写真をPhotoshopで修正を掛ける作業が多いのが特徴です。ですから、色校正に関してはかなり厳しいものがありますね。社内ではイン

クジェットプリンターで出力してお客様が作成したデータ通りに出力されているかどうかチェックし、問題がなければお客様には本機校正で色校正を出して確認してもらいます。そして、印刷に回すというのが仕事の流れになります。

■編集部 仕事のモチベーションや達成感はどういった時にありますか？

■石井 大量の仕事が入って来て、効率的に上手くこなせた時に達成感があります。頁物も任せてもらえるようになって、それなりにスキルアップできているのかなと感じます。頁物ペラにはない難しさがあるのですが、難しいと思っていたことができるようになると、モチベーションが上がりますね。それと、社内に定期的にデザインに関する書籍や雑誌が入ってきますので、それらを見て勉強させてもらっています。また、分からないことがあればすぐに上司に質問するようにしています。

■編集部 そうですか。社内のコミュニケーションも上手くいっているようですね。

■石井 はい。同僚や上司との関係は良好で、社内のコミュニケーションはよく取れていると思います。

■編集部 ところで、将来のことになりますが、結婚されて家庭を持った場合、仕事は続けていかれますか？

■石井 そうですね。現時点では結婚しても働いていける状況であれば、この会社で働きたいですし、子供が生まれても私自身は子育てと両立させて仕事をしていきたいと思っています。

■編集部 今後、新しい分野の仕事に取り組んでみたいと思いますか？

■石井 ええ。当社では今夏からお客様のキャラクターネイルプリントの仕事を始めました。商品は子供向けのネイルプリントで、当社は市販されている無地の付け爪にキャラクターを印刷しています。このような新しい事業に携わっていいかなと思いますね。

■編集部 これからの印刷会社や印刷市場について思っていることはありますか？

■石井 ネットプリントの市場が拡大しつつあ

りますが、コンビニ感覚の印刷会社が街中にあるれば一般の人たちにも利用してもらえるのではないかなと思うことがあります。店舗にはデジタル印刷機だけでなく、3Dプリンターも置いてあって、地域に密着した営業展開で、印刷会社と個人ユーザーが密になって様々なニーズに応じて印刷物を作っていくというスタイルです。現在のコンビニのように気軽に入店できて、自由に設備も利用でき、スタッフにも相談できる店舗です。法人向けの大型プリントショップを小規模にして街中に設けるプリントショップというイメージです。

■木戸秀一執行役員工場長のコメント

石井さんは入社して8年程、商品を出荷する倉庫で全国の映画館と連絡を取って、各種印刷物の指示書の入力業務を毎日数百件こなしていた社員です。大変な仕事に従事していたので、バイタリティがあって仕事に熱心に取り組む社員であると感じていました。3年程前に社長から自社生産できる商品のデザインを全社員に出すよう言われた時に、石井さんが提出したストローマーカのデザインが認められ、現在の製版室に配属され、DTP業務をするようになりました。そんなアイデアを出せる女性ですから、今後もデザインや商品開発で大いに力を発揮してほしいです。



三映印刷株式会社の概略

- ◆本社住所 東京都練馬区貫井4-1-7
- ◆従業員 72名
- ◆事業内容 各映画会社の印刷物・販促物などエンターテインメント業界に特化した企画、制作、印刷、全国配送管理等を展開。

輝く女性社員②⑥ 佐藤 絵弥さん
有限会社篠原紙工

業務改善部署の担当者として 社内改善に取り組む



今回登場していただくのは、有限会社篠原紙工（江東支部）で業務管理を担当されている佐藤絵弥（えみ）さんです。同社は工場見学会を定期的に行うなど地域に開かれた製本会社であり、しかも、企画から関わったり、自社製品を開発したりと、高い技術と品質でクライアントからの信頼が厚いのが特徴です。そんな同社で佐藤さんは当初パートタイムで入社し事務や製本作業に携わってきました。今年5月に正社員となり、仕事のステップアップが求められているところです。入社から今日までの経緯や仕事のビジョンなどについて話を伺いました。

■編集部 入社された経緯を教えてください。

■佐藤 大阪出身で服飾のデザイン専門学校を卒業し、結婚後に東京に移って来ました。東京生活は今年でもう17年になります。その間会社勤めはしないで、主婦をしながらいろいろなアルバイトをして家計にプラスとなればと働いてきました。2009年に扶養の範囲で働けるパートの仕事はないかと、求人誌を見ていましたら、家の近所の当社がパートを募集していましたので、製本の知識は全くありませんでしたが、すぐに連絡して面接を受けました。後日採用のお返事をいただき、仕事に就くことができました。

■編集部 最初はどのような仕事から始められましたか？

■佐藤 希望の週4日の1日5時間勤務が叶えられ、仕事は社員の皆さんのお手伝いをするという簡単な作業でした。製本については何も知りませんでしたから機械を操作する仕事はできません。当時はまだ手作業の仕事がかなり残っていた時代でしたので、シールや両面テープを貼る仕事をしました。しかし、なかなか上手く貼れなく

て皆さんの足を引っ張っていましたね。とにかく専門用語が飛び交う中で右往左往の日々が続きました。

■編集部 そうですか。それでも入社されて8年になります。ここまで続けてこられた要因は何だと思われますか？

■佐藤 町工場というものは、男性社会で失敗すると怒号が飛び交う職場というイメージがありましたが、当社は全くそんな感じではなく、仕事ができなくても、「大丈夫だよ。あとでやっておくから」と、割と大事にもらえたのが、ここまで続けて来られた大きな要因ではないでしょうか。非常に働きやすい職場環境です。

■編集部 モチベーションを感じたことやエピソードはありますか？

■佐藤 以前、再版の仕事が多い時期があったのですが、社員の皆さんは前回の仕事の方法についてどうやっていたのか、記憶に頼てることが多く、誰もデータ化していなかったのです。また、備品についても誰かが管理していることもなかったので、仕事が非効率的で、それが不思議だなと感じていました。それで、自分の判断で仕事の作業工程を書き出して、次回、同じような仕事が入ってきたら、メモに沿って作業をしていくというスタイルを採ったわけです。そうしますと、そのうち佐藤が仕事の内容をメモっているのを、佐藤に聞けば分かるということになり、重宝がられるようになりました。

■編集部 自分で工夫して仕事をしていたわけですね。

■佐藤 はい。最初は言われた仕事を手伝う程度でしたので、手持ち無沙汰になる時もありました。誰もアドバイスをくれず居場所がない感じでしたが、皆さんの仕事をサポートしていくこと

で、仕事をはかどらせるために何をすれば良いかを考えるようになったわけです。業務改善と言えば大げさですが、それを勝手に進めていても誰も咎める人もなく容認されていたことが、結果的にプラスになったのではと思っています。

また、私がミシンをあつかえることが分かりますと、社長からミシン縫い製本の仕事を担当するよう言われ、しばらくはその仕事の担当になったこともありましたね。そうすると、もはやパートでは追いつかなくなり、フルタイムで働かざるを得なくなったのです。手で裁く仕事を専門に行う「手加工」というチームにも配属され、帰属意識が高まってきました。

■編集部 現在は業務部門に配属されていますが・・・。

■佐藤 事業開発部といった社内のさまざまな改善をつかさどる部署の担当者として、生産管理から人材育成・教育、環境整備(整理整頓など)、イベント運営等を担当しています。生産管理については、仕事が入ってきますと、その仕事は誰が何時から何時まで担当するかを決めて、エクセルで作った表に入力し作業管理の仕事もしています。将来は業務管理システムにももう少しコストを掛けていこうという話が出て来ますので、そうなればIT化されたワークフローの構築も考えられるかなと思います。

■編集部 なるほど。人材育成にも関わっているんですね。

■佐藤 大げさなものではありませんが、新入社員が入ってきますと、最初の2カ月の試用期間に仕事を覚えてもらうように、スケジュールを組んで指導しています。学生から社会人になりますから、社会人としてのルールや仕事の流れを教えて身に付けてもらっています。それと、分からない事があれば何でも相談してほしいというスタンスで臨んでいます。

■編集部 今後も、活躍が期待されると思いますが、キャリアアップとしてはどのようなことを考えられていますか？

■佐藤 正社員となりましたので、従来以上に責任が求められると思います。当社に合っ

た業務管理の仕方を考えて、少しでも会社のお役に立てればという気持ちで仕事に臨んでいくつもりです。近々大阪に出向くのですが、その機会を活かして工程管理で先進的なワークフローを築いてらっしゃる製本会社さんを見学してくる予定です。スケジュール管理の仕方を学んできたいと思っています。少しずつキャリアアップを図っていければと考えています。

■篠原慶丞社長のコメント

佐藤さんを面接した時に、当社に相応しい人材というインスピレーションを持ったので、採用を決めました。パートタイムでの勤務でしたから、どうなるのかなと半信半疑ではありましたが、今年で9年目となり、今では勤務年数では長い方になりました。今年5月に正社員になってもらったのですが、佐藤さんには当社にはなかった生産工程を効率的に進めてもらう業務管理の担当者として力を発揮してもらうつもりです。将来は社員と会社を結ぶよき管理者となってもらえればと考えていますし、それができる人材だと思っています。



有限会社篠原紙工の概略

- ◆本社住所 東京都江東区大島 5-51-13
- ◆従業員 28名
- ◆事業内容 企画から印刷提案、デザイン、各種製本加工業務を展開し、紙の可能性を追求する製本会社。

※「輝く女性社員」は今月号をもちまして終了させていただきます。ありがとうございました。

「女性活躍推進セミナー」を開催 —団体別採用力スパイラルアップ事業—

東印工組とマンパワーグループ(株)が東京しごと財団から受託し実施している「団体別採用力スパイラルアップ事業」の一環として、10月31日(木)に「女性活躍推進セミナー—女性が活躍する組織をつくるためにリーダーが知っておくこと—」を開催した。

本セミナーでは、国を挙げて職場での女性活躍を推進している昨今、「女性の扱いに困っている」「どうすればいいのかよく分からない」という悩みを抱えている経営層や管理者を主な対象に、女性社員が活躍する環境や体制づくりに欠かせない、相互理解やコミュニケーションを促進するためのポイントを中心に解説した。

講師に池内ひろ美氏(八洲学園大学教授、内閣府後援女性活躍推進委員会理事、よしもとクリエイティブ・エージェンシー所属)を迎え、日本印刷会館2階会議室で開催し、33社45名が参加した。



講師の池内ひろ美氏

【セミナー概要】

1. 女性活躍推進の変遷

1985年、男女雇用機会均等法が制定され、職場における男女差別を禁止し、募集・採用・昇給・昇格などの面で平等に扱うことが定められた。2003年、内閣府が2020年までに

指導的地位(①議会議員、②法人・団体等における課長相当職以上、③専門的・技術的職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者)に女性が占める割合が少なくとも30%程度になるよう「2030目標」を掲げ、社会全体で男女間格差の積極的な改善措置を行うことを推奨した。

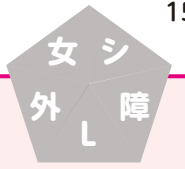
2019年5月には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律案」が可決成立し、企業がセクハラ、パワハラ、マタハラなどを防止する措置をとることが義務とされた。

2. 男女の脳の思考・行動の違い

人間には論理的思考(合理的、科学的、理性など)を司る左脳と、直感的思考(創造的、柔軟性、感情など)を司る右脳があり、男性は主に左脳を中心として論理的に考え、女性は右脳を中心に感情的に考える傾向にあると言われている。

これを、人類600万年の進化の過程で考えると、男性は狩猟、女性は採集という役割の中で、狩猟では出かける方向確認・チームワーク・指示系統が、採集では周囲とのコミュニケーションや関係性構築が重要になる。現代に置き換えれば、男性はポジション、成績、上下関係、権力などを重視するようになり、女性は居心地、周囲との関係性、やりがいなどを求めるように変化してきたと考えられる。

脳には性差はあるが、上下はない。男女それぞれが重視していることが異なっているということを念頭に置いて接すれば、信用度と信頼感が高まる。相互理解を深めることで職場や家庭での安定した関係に繋げてほしい。



～多様な人材活用を目指して～
「ダイバーシティ経営」への取り組みレポート

2017年度
愛知県印刷工業組合
CSR・ダイバーシティ委員会

はじめに

2017年度、愛知印刷工業組合CSR・ダイバーシティ委員会では、各委員の会社の「ダイバーシティ経営」について、具体的な取組みを事例発表しました。

政府の掲げる「ダイバーシティ経営」は大きな会社だからこそできることが多いように感じられます。けれども、わたしたち中小企業は、もともと多様な人材を大切に活かすことに長けてきました。そうせざるを得ない状況に置かれてきたともいえます。そこで、今年度初めて委員会で「ダイバーシティ経営」について取り組むにあたり、まずは、わたしたち中小企業の、工夫にあふれた生の「ダイバーシティ経営」への取組みを共有し肯定したいと思いました。また、委員会で話し合われたことを、「愛知の印刷」で連載記事にしました。このレポートはその記事をまとめたものです。

また、各事例へのコメントは、全日本印刷工業組合ダイバーシティ推進室でお世話になっている、社会保険労務士事務所Eオフィス・小倉絵里先生からいただきました。

■「ダイバーシティ経営」とは

「ダイバーシティ経営」とは、これまで社会の中で均質性・効率性を優先することで機能してきたシステムや制度、経営戦略を見直し、社員一人ひとりが持つ様々な違い(性別・国籍・年齢・学歴・職歴等)を受け入れ、互いにストレスを感じることなく共存し、それぞれの特性を発揮し活動できるようにマネジメントし、企業の競争力に活かしていく経営戦略のことをいいます。

この背景には、日本型雇用システムの特徴としての男性中心の労働供給が業務の非効率を招いたり、人手不足が長時間労働を招いていることが挙げられ、IOT時代に通用しないスキルなど課題は深刻化しています。

我が国の将来的な生産年齢人口は1990年以降減少を続け、2060年には生産年齢人口割合が約50%となると推定されています。このような労働市場の今後の目指すべき方向は、多様な働き手による労働供給力の確保と企業内での人材の最適配置の実現、働き手の能力向上などが挙げられます。これらの課題解決にはダイバーシティ・マネジメントを取り入れ、人材戦略の変革の取り組みや、「働き方改革」による多様な人材の活躍が生産性の向上に不可欠です。

*全日本印刷工業組合ダイバーシティ推進室「働き方改革」事例集より抜粋

■「働き方改革」とは

「働き方改革」は政府の経済政策の「ニッポン一億総活躍プラン」において、少子高齢化という日本の構造的な問題に立ち向かい、名目GDP600兆円、希望出生率1.8、介護離職ゼロをめざす中での最大のチャレンジと位置付けられています。

2017年3月28日に発表された「働き方改革実行計画」の中で、以下の9つの項目を2017年から2027年までに段階的に実施していくことがうたわれました。

- ① 非正規雇用の処遇改善
- ② 賃金引き上げと労働生産性向上
- ③ 長時間労働の是正

- ④ 柔軟な働き方がしやすい環境整備
- ⑤ 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進
- ⑥ 外国人材の受入れ
- ⑦ 女性・若者が活躍しやすい環境整備
- ⑧ 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
- ⑨ 高齢者の就業促進

■ 印刷業界の会社経営における問題点

- ・ 従業員の高齢化
- ・ 労働力の減少
- ・ 優秀な人材の確保・定着
- ・ 業務の効率化
- ・ 生産性の向上
- ・ 従業員の満足度・意欲向上
- ・ 従業員のスキルアップ
- ・ 従業員の心身の健康増進
- ・ 育児・介護との両立

■ 「日本で一番働きやすい業種 = 印刷業」となるために

業務の効率化や残業の削減をはじめとする働き方の見直しや、育児や介護などのライフステージに応じて多様な働き方が選択できる制度の取り組み、ダイバーシティ経営を推進することがこれからの企業成長のカギとなります。

このレポートが、少しでも皆様の経営にお役立て頂けることを祈念し、ごあいさつに代えさせていただきます。

CSR・ダイバーシティ委員会
委員長 山田 慎二

〈事例 1〉 高齢者の雇用

社員数 118名(男女比 55%:45%)

創業して38年を経過すると、従業員の中から60歳になり定年を迎える方が出てきます。昔と違い今の60歳は若々しくて、活動的な人が多い。今後60歳以上の方が当社も増えるなかでお互いに価値が発揮できる環境づくりが必要だと思っていました。

今後は、毎年2〜3名ほど定年(60歳)を迎える方がいます。営業・制作・生産等、職種は全般にわたります。又、2年ほど前から新入社員の採用は減少しています。理由は公務員等の採用結果が出ると辞退する方が増えたからです。

そのような状況下で、いままでの経験を活かしながら働いていただく高齢者の働き方は重要な課題でした。

対応策

●就業規則の見直し

4年前に就業規則を見直しました。定年は60歳そのままですが、引き続き勤務を希望した場合は希望者全員を65歳まで再雇用する内容を就業規則に追記しました。

まず定年を迎える方それぞれに、3年まえ(57歳)になると、雇用延長の希望を確認して、60歳まで能力面・健康面を考慮しながらどんなポジションが最適なのか決め、処遇についても規定を策定して公平に行って「います」。

現在グループ全社で14名います。総務・営業・生産管理と職種は定年前と同じ部署がほとんどです。みなさ

ん今までの経験の中でも得意とするジャンルで働いています。そこに生きがい生まれ、後輩の育成にも繋がると考えています。職場のコミュニケーションも良い状態で元気に働いています。

又、今年の2月に50歳を超える方を採用する計画もあります。印刷技術をもっている方で、今後の活躍に期待しています。

●社長からの一言

社会では益々高齢者の方が増える中、当社は今年、新たな事業領域の拡大を図っています。いままでの印刷事業と合わせて、多様なフィールドで高齢者の活躍を推進しています。

いつまでも情熱をもってやりがいのある仕事をしていけば、75歳まで働けます。

コメント(小倉先生)

今後60歳超えのメンバーの取り合いが予想される中、先取りした対策で企業全体の活力をつけています。もともとの職場で得意なジャンルの仕事を続ける事ができる事は、社員のモチベーションに繋がります。

特に57歳からそれぞれの希望をキャッチする事で、社員にとっても未来の新しいライフプランが想定でき、安心感のある制度です。

〈事例 2〉 在宅勤務について

社員数 23名(男女比 66%:34%)

出産のために育児休業を取っていた従業員が休業後復帰するときに、当初子どもを預かってもらう予定だった従業員の親が病気のため子どもを預けることができなくなり、就業時の子どもの預け先が決まらずに困ってしまいました。

対応策

従業員本人が子どもの預け先が決まり次第職場復帰を望んでいることと、従業員の自宅が会社から近くやり取りもしやすいこともあり、在宅にて仕事をしてもらうことになりました。

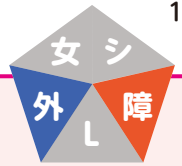
しかし、もともとは事務職で、担当していた仕事内容は在宅でできるものではなかったので、社内で行っている別の部署の業務の中で、在宅でも可能な仕事を集めました。仕事内容としては、文字の入力作業・校正作業・検品作業・内職作業などをやっていただきました。

その後従業員の親の体調もよくなり、子どもも就業中は面倒を見ていただくことができ職場に復帰しました。

現在は在宅勤務の従業員はおりませんが、これがきっかけで幼い子どもをもつ従業員に対して社内理解が進み、またもともと役員が小さい子どもを会社に連れてきていた前例もあり、夏休みなどの長期休みや土曜日などは子連れ出勤も可能にして、子育て世代が安心して働ける環境を少しずつ整えています。

コメント(小倉先生)

印刷業界においても、在宅勤務は色々な場面で活用されてきています。特に「出産」と「介護」をかかえる社員は年々増加していて、政府もこの在宅勤務制度を積極的に後押ししてきているところです。「うちの会社で在宅勤務なんて無理」という声が聞こえてくる事も多い中、在宅でできる業務への切替は視点を変える思い切った試みです。他の業務に携わる事で自身にとっても新しい発見があったのではないのでしょうか。今後意外に早いスピードで在宅勤務の沢山の取組が増加する事が想定されています。



〈事例 3〉 障害者の雇用

社員数 43名 (男女比 87%:13%)

ケース1 (第二種知的障害者／判定区分B)

現相談役が約18年前に「知人の息子が作業所で勤務出来なくなり困っていると相談を受け採用することになった。

廃棄物の分別、整理整頓清掃、在庫紙の包み直しなど数多くの雑務、印刷部・加工部のフォローなど能力に合わせた作業を担当して頂いている。

印刷・加工のオペレーターがやると作業が停止してしまうなど効率が悪くなってしまう。

雑務・業務を担当して頂く事で会社全体の作業効率アップに貢献している。

その他、周りの社員がどう接しているかを観察することで社員の人間性を見ることができ、仕事以外での評価にもつなげられている。

ケース2 (第二種知的障害者／判定区分C)

約20年前から「愛知県立春日井高等特別支援学校」より職場体験を年2回受け入れている。約5年前、職場体験で来た生徒の中に雇用したい子がいたため学校側に相談すると、その子の実家から弊社は通えない距離だったため断念。

その時、学校側から別の子を紹介してもらい採用が決定。加工部にて梱包をメインに担当して頂いている。

女性ならではの丁寧な作業とオペレーターが気づかなかったキズや汚れにもよく気がつき出荷前の最終検品としてもおおいに貢献して頂いている。

まとめ

当時からダイバーシティに取り組もうなんて意識は全くなく今に至る。

偶然の出会いで二人の雇用に至ったが、弊社自身が非常に助けられている欠かせない人材。

社内に障害を持った方がいることが自然である現状は非常にありがたいこと、他社では簡単に真似出来ないことだと思うのでこれからも職場体験などを通して取り組んでいきたい。

コメント(小倉先生)

オリンピック開催に向け大きく環境が変化すると思いますが、近い将来日本においても、「社内に障害を持った方がいることが自然である現状」になって行きます。その環境を「非常にありがたいこと」としてとらえ、取り込んでいる事は会社全体の大きな財産となります。「愛知県立春日井高等特別支援学校」から職場体験を年2回受け入れているという積極的な取組は印刷業において、お手本とすべき点ではないでしょうか。

〈事例 4〉 外国人の採用

社員数 180名 (男女比 84%:16%)

●事例紹介

出身国は中国で、弊社が独自のサーバーを開発した時に入社していただきました。勤続20年で現在52歳の男性です。中国人の女性と結婚して、平成10年に帰化されています。今はサーバーの開発をしておりますが、サーバー関連機器やソフト・OSなどに詳しく、プログラミングも行えるので、サーバーの構築提案・設置調整・トラブル対応をしていただいております。

また、日本語も使えるので、中国メーカーとの商談や中国の展示会視察などでは通訳もしていただいております。当初の開発には携わっていませんが、知識・能力を活かした仕事をしていただいております、永い間、働いてもらっております。

●本人からの一言

中国人としてではなく、仲間として扱ってくれることがとてもうれしいです。また、仕事以外でも、いろいろな場面で援助・アドバイスをいただけるので、大変助かっており

ます。お互いに助け合いながら仕事に取り組む雰囲気が気に入っています。

●上司からの一言

サーバー関連の仕事とは別に、社内で運用している通販サイトの構築、インターネット関連の構築、メンテナンスなども永い間行っていただいております。最近取扱いが増えてきている中国製品の窓口担当なども行ってもらっており、ソフト開発から外国との取引に関してまで対応できる、頼りになる社員です。

コメント(小倉先生)

日本国内での人口減にあわせ、グローバル化は一気に進んでいます。特筆することが無くなる時代はそこまで来ています。ご本人の談であるように、国籍や性別ではなく同じ社内で共に働く仲間です。今後は色々な国籍のメンバーがより集まってくることで新しいイノベーションに期待が広がっていきます。

〈事例 5〉子育て中の社員

社員数 21名(男女比 72%:28%)

弊社は21人の社員のうち6名が女性従業員です。その中のひとりが産休・育休を取得することになりました。弊社にとって初めての産休・育休の事例でした。相談を受けたとき、本人がものすごく悩んでいることに、女性が社会で働き続けることはこれほど困難なものなのだ、と憤りを覚えました。社員ひとりひとりに自分の能力を活かしてほしいので、社員のやる気をそがないように、仕事がしやすいように、ほんの少し会社が後押しをしました。

対応策

●育児のための短時間勤務を 小学生3年生終了時まで拡大

彼女の復帰後をサポートするため、子どもが6歳まで可能だった育児のための短時間勤務取得を、小学校3年生終了までに拡大する制度変更を行いました。この女性従業員は会社にとって大きな戦力であり、「子育て中だから仕事ができない」という状況には絶対にしたくありませんでした。ときには赤ちゃんを連れて出社し、会議室に寝かせてミーティングを行ったこともあります。

「そんなことできるはずがない」という懸念の声もありましたが、泣いたらあやすなどして滞りなく会議を進めることができました。育休取得後の短時間勤務については、時間を効率的に使って大きな成果をあげるというプラスの側面が大きかったと考えています。時間制約があるか

らこそ働き方を積極的に見直し、結果としてチーム全体の生産性が改善されていきました。

この成果から、後日マザーハローワークに募集をかけた際、「子育て中のママを応援します」とコメントを添えたところ、「そのような会社で働きたいので」と多数の応募者がありました。このとき応募してくれたひとりが、いま弊社の経理部長となって活躍しています。

コメント(小倉先生)

「お互い様」という声が聞こえてくるのではないのでしょうか。高度成長期の頃日本の職場の姿は正にこの状況だったと聞きます。ベビーブームに押され沢山の子供たちがいた時代ではありますが、同時に保育園が今よりずっと少ない時です。職場に子供を連れておぶって仕事をしたり、あやし合ったりして社会で子育てを担ってきました。「赤ちゃんを連れて出社し、会議室に寝かせてミーティングを行った・・・滞りなく会議を進める事ができた」。頭で考えていては、一歩も進めません。まずはやってみる。どう工夫するのが試されています。

〈事例 6〉シングルマザー社員

社員数 47名(男女比 64%:36%)

当社には、2人のシングルマザー社員がおります。入社11年と10年になります。すでに、お子さんもそれぞれ高校生になり、今は安定した仕事や生活をされています。それこそ入社当時はお子さんの突然の病気や園の送り迎えなど当然定時の出勤がかなわないときもありましたが現在のような時短社員制度もありませんでしたので、そのあたりは「大目に見る」ことにより過ごしてきたように思います。

大変なことだから皆で支えあえばよいといった発想でそれぞれが当たり前と感じていたようです。何が何でもそうでなければならないと他の社員にも示しがつかないといった社風もありませんでした。ごく自然な流れでこのようにしてきました。現在では、様々な制度改革をし働く社員を応援する様々な融通をしています。

例えば2時間の有給使用で親の介護や子供、本人の通院などに利用しています。女性社員比率の高さがそう

させたと思っています。これからも頑張る社員が働きやすい環境整備に取り組んでほしいと感じています。

コメント(小倉先生)

シングルマザーであっても産前産後時の出産手当金や、育児休業期間中の給付金等も勿論受給する事が可能です。今は背中を押してくれる制度も多いのですが、社員は知らないケースもあります。ただ、制度のみが社員を支えるのではなく会社の風土が人支えをします。人生の中でどれ程の長い時間業務に携わり、社内で過ごすかを改めて考え、このケースの様に、どの位相互に支え合える企業であるかが優秀な社員確保のカギを握っているのではないのでしょうか。

〈事例 7〉産休と育休後の女性社員の雇用

社員数 118名(男女比 55%:45%)

●「女性の働き方を考える会」から 「ダイバーシティ会議」へ

2014年9月に女性社員全員参加で「女性の働き方を考える会」を発足。出産や育児に直面した女性社員が、不安なく、イキイキと働ける職場をめざし、男性の管理職も交えてみんなで意見交換をしました。

話を進めていく中で、会社の文化を変えるには男女全員のワークライフバランスの推進が大事ということになり、「ワークバランスを考える会」、そして「ダイバーシティ会議」と発展。すべての社員を対象に、さまざまなライフステージにあった働き方を考える会になりました。

話し合いの結果、「全部署フレックスタイム制度の導入」「現在3歳までの短時間勤務制度を子どもが小学校3年生修了までに拡大」「1時間単位で有給休暇の申請ができる」の3つの要望を役員会議に提案し、承認を得て導入することができました。

導入後はフレックスタイム制度を有効に活用することで残業時間を減らしたり、1時間単位で有給休暇を使用することで女性社員のみならずお子さんをもつ男性社員も子どもの行事に参加する機会が増えました。

また、子育て経験をもつ先輩社員で構成された「たまひよ倶楽部」を結成。プレママやこれから子育てを経験していく女性社員に家庭の事を含めてアドバイスをすることで、働き方の選択をすることができるようになりました。

いまでも沢山の方が産休・育休を取得しています。この度、制度が充実したことで育児ママが会社に加え、

立場を共感することでお互い様精神が芽生え、子どもの病気や行事の時に安心して休むことができます。仕事だけでなく「入学準備はどうしたらいい？」などプライベートのコミュニケーションも活発になりました。

●社長からの一言

私は男だから、女だからという考え方ではなく、誰がどのようなフィールドで活躍できるのかが重要な事だと思います。

「人は強いところもあれば弱いところもあります。それを仲間であれば補わなければなりません。」そのことを良く理解しなければ成り立ちません。

会社が目的・目標を達成するためには、環境整備が非常に重要であり我社の基盤戦略の1つです。それには、仕事を行う方々もやりがいがないといけません。

働きがいのある環境整備を今後もしていきます。

コメント(小倉先生)

会社の文化を変える試みはどの会社も苦勞しているところ。社員が話し合いの上新しい制度の導入を行っています。導入後フレックスタイム制度を有効に活用し残業時間を減らせた」「1時間単位での有給休暇を使用することでお子さんをもつ男性社員が子どもの行事に参加する機会が増えた」と、生産性向上そして意識改革両方の糸口をつかんでいます。積極的な社員の参加は制度の推進に勢いをつけます。

〈事例 8〉障害者雇用

社員数 14名(男女比 36%:64%)

59歳男性正社員

幼少期より肢体不自由(下肢)1級にも拘らず、1977年に入社以来、まずは職業訓練で学んできたタイプを業務とし、次に文字組編集機や電算写植機が主流となった際は、文字組編集機(Toray FX)を習得し、現在ではDTPオペレーターとして活躍しています。

もちろんCTP出力機の清掃や重い物の持ち運びなど、どうしても出来ないこともあります。同じ部署の人たちはもちろん、他部署の人たちの協力もあり、またそれらの同僚が普通に接することで、ハンディを感じずには稀です。

印刷業界においては、下肢に負担をかけずに行うことができる業務は必ず存在します。適所に配属することで、障害者雇用のハードルを下げることは可能です。

コメント(小倉先生)

「印刷業界においては、下肢に負担をかけずに行うことができる業務は必ず存在します」の言葉にあるように、受け入れ側の意識改革がうまくいけば思わぬ効果に出会う事が出来ます。誰でも、何でもかんでもできるわけではありません。そして誰にでも得手不得手があります。それは「歳だから」等で蓋をしなければ人間には大きな力があるという事の再確認です。出来ない事は出来る人に助けて貰えば良いのではないのでしょうか。力の発揮どころは違えば違っても総じて大きな力に変化します。素晴らしい仲間相互に出会えた事例です。

〈事例 9〉 ワークライフバランスの取組み

社員数 21名(男女比 72%:28%)

ワークライフバランスの取組みは、自身の病気の経験から命の大切さ、時間の大切さを思い知ったことが背景にあります。

時間は命そのものであり、社員にも時間を大切に豊かな人生を歩んでほしいと強く願うようになりました。けれども社内を見渡してみると、残業が営業部だけに偏っていたり、また、長く残業した者が評価されるという評価軸では、だれも効率よく働こうとは思わないですね。

そのため

1. 特定の時期や部署で長時間労働になっている現実をかえる
 2. 生産性の高い働き方に対する評価軸をつくる
- まずは上記の2点の達成を目標に掲げました。

対応策

●ワークライフ・バランスプロジェクトチーム発足

1年間、2つのチームにわかれて、それぞれワークバランスについて考える活動をしました。

指導される社労士の先生の方針で、押し付けにならないよう、一年目は経営者はノータッチ、社員の意識から変えていく方法を選びました。

社内の各部署から選ばれた6～7人で混成した2つのチームが、毎月の定例会を軸に活動。それぞれの目標は、Aチームが「チームで仕事をシェアすることで、それぞれがやりたい事を実現する」、Bチームが「オリジナル就業規則を作成して、MYタイムを充実させる」でした。1年間の活動のなかでワークライフバランス実践の難しさや課題、今後の可能性が見えてきました。

ワークライフバランスへの取組みから、世代による働き

方に対する価値観の違いや、部署ごとの負担、ライフに対する考え方の相違がみえてきました。また、“売上数字があるから早く帰れない”“早く帰ることで業績が落ちないか不安”“対応の遅れによる顧客離れが心配”といった声が挙がりました。こうした不安に対し、これまでのような価格や納期のみを重視する顧客至上主義では社員も疲弊してしまう、さらに上流にある仕事の取り方から変えていく必要があることなどを話し合いました。

その結果、弊社では付加価値率が高く、独自性のあるサービスを育てていく中長期戦略を立てました。

ワークライフバランスの実践は生易しい物ではありません。プロジェクトメンバーが非常に苦勞する姿も目にしています。それでも社員の幸福、そして会社の経営基盤の強化に欠かせないものだと考えています。

コメント(小倉先生)

ワークライフバランスを目指す時の両輪は、労働時間の削減と生産性の向上です。労働時間を減らすと、生産量が圧倒的に悪くなるのでは実現が不可能だからです。このケースの様に、「付加価値率が高く、独自性のあるサービスを育てていく中長期戦略」等きっちりとしたビジョンが無ければ絵に描いた餅になりがちです。24時間生産性の高い仕事をやり続ける事は我々人間にはできません。今後AIも発達していく中で、機械に任せられることを任せ、人間は人間にしかできない事を行う時代に突入していきます。だからこそ、しっかりとワークライフバランスを考え、フルに活動する時間と、休息し人生を充実させる時間の切り分けがうまくできるような工夫が早急に必要です。

〈事例 10〉 高齢者雇用

社員数 14名(男女比 36%:64%)

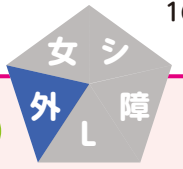
78歳女性パート社員

本人の能力が高く、まだまだ体力的にも十分に勤務可能であったため、75歳まで延長再雇用を繰り返し、営業職(社内勤務)で活躍していただきました。一旦は心臓の病のため退職したものの、クライアントなどから再雇用を望む声があり、本人の健康状態に支障がないため、77歳より再度週3日程度のパート勤務で復帰。

筆耕を依頼しても外注業者と遜色ない品質を現在も保っています。休日は習い事に通うためや、近隣に住む長女一家を訪れるために、有意義に活用しているようです。高齢者でもスキルが高く、体力的にも過度に負担をかけなければ、70歳以降も大いに活躍の場があるように思われます。

コメント(小倉先生)

78歳という高齢ではと考えるケースは多いのですが、女優の方等を想定すると長年携わってきた業務には経験が勝る事も多い事に気づきます。今回のケースは正にそれで、時間のコントロールがあれば充分に力を発揮して頂ける場面があります。雇入れ側の意識の入れ替えが一番のKEYWORDとなります。



〈事例 11〉勤務時間・有給休暇の取得

社員数 9名(男女比 56%:44%)

8年ほど前、若手社員より「有給休暇は使えるのですか?」と質問がありました。

年次有給休暇の取得に関して一応公表はしていたが、それまでは病気やお葬式などの時に使う程度でほとんどの社員は使用していない状況でした。従業員の権利として有給休暇を利用することは至極もったものですが、当時までは利用し辛い環境や雰囲気だったのだと思います。

以前より大学の就職関係の方から「今の学生は就職先を選ぶ時、週休2日・有給休暇の取得できるかを重要視しますよ」と伺っていたのと、そろそろ労働環境の見直しを考えていかないといけないと思っていたところだったので、会社として有給休暇を利用しやすくするための方法を考えることになりました。

対応策

●有給休暇届出書と有給休暇取得カードの作成

まず書類の整備として、有給休暇届出書と取得カードを作成しました。

あらかじめ従業員の勤続年数から決められた利用可能日数を表にした取得カードは、従業員に管理してもらい、利用時に届出書と一緒に提出してもらうようにしました。

これにより有給休暇を取り辛い雰囲気も無くなり、残り日数の把握と計画的な利用ができるようになったと思います。また、一日だけでなく半日や時間単位での利用も可

能としたので、特に年配者の従業員の方に利用者が多く、働き方にも変化が現れてきたように思います。

また、完全週休2日制希望者には休みではない土曜日に有給休暇を利用してもらうことにしました。

とはいえやはり年配者の有給休暇取得日数は依然少なく、完全消化はされていません。

家にいても何もすることが無いのという方もみえます。強制的に取得させることはしませんが、そのような従業員には「有給休暇の利用は権利なので、利用したからと言って文句は無しですよ」と説明して納得してもらっています。

利用時期も繁忙期をさけ閑散期に利用してくれているなど、従業員も気をつかってくれていて、今のところ順調にいらっています。

コメント(小倉先生)

有給休暇の取得ほど時代の変革があった項目はないのではないのでしょうか。有給休暇を有効活用できるよう社員にアドバイスする会社が増えています。これから大きなテーマとなる生産性向上に向け、ONとOFFの切替こそが非常に大切だからです。上手な有給休暇の取得はその機動力としても大いに役立つと思われます。取得カードの作成等どのようにすれば取得しやすいのかは会社の風土によりそれぞれですが、身近な工夫で大きな成果を上げている事例といえます。

〈事例 12〉外国人社員

社員数 47名(男女比 64%:36%)

十数年前から韓国や中国の企業と取引があります。韓国法人も7年前に設立し社員はすべて韓国人です。それらの社員とコミュニケーションをしっかりとるために日本側に韓国人で日本語の堪能な社員が一人、日本人で韓国大好きなビジネス韓国語のできる社員が一人おります。二人は中国語も堪能です。おかげで韓国中国の会社との折衝は非常にスムーズにおこなわれております。

昨年ベトナムハノイでベトナム人大学生を採用いたしました。約8か月日本語学校で勉強したのちに日本語N3程度の日本語が習得できたので晴れて就労ビザが取得できWEBエンジニアとして本社採用いたしました。

約3ヶ月が過ぎ日本語のスキルもかなりレベルアップし予定どおり3月にベトナム法人も設立することが出来ました。来月には、通販サイトを立ち上げ現地採用も始まっております。 今後は、彼が中心となって日本とベトナムでビジネスを展開する準備が整いました。日本とベトナムの

懸け橋となり当グループの柱として成長していくことを約束しました。

コメント(小倉先生)

7年前から韓国法人を設立し、韓国の方を採用する、あるいはベトナム人の大学生を採用するなど、積極的な外国人社員の登用に早くから取り組んでいるケースです。特殊に感じる方もいらっしゃるかもしれませんが、実は現在日本でも海外採用するケースが増えています。このような事案は今後もっと多くなると見込まれます。また現地法人という選択肢もどんどん増えていくと思われますので、印刷業としても大いに参考にしたい事例です。

〈事例 13〉 副業・アルバイト

社員数 21名(男女比 72%:28%)

2年ほど前、ある女性社員から「副業はOKですか?」と尋ねられました。彼女は「ウォーキング・スタイリスト」の資格を取得後、自分で教室を開くという夢を持っていました。そしてその教室を、会社の近くのカフェを借りて開きたいとのこと。

会社の就業規則には、「副業OK」の項目がすでにありましたし、副業を持つことを国が後押ししている流れがありましたので、経営者としてすぐに許可を出しました。むしろ難しかったのは、「なんであいつだけ?」という社内の空気を変えていくことでした。

対応策

●ワークライフバランスのミーティングの中で意識改革

まず、社内ですでにあったワークライフバランスの取り組みのミーティングで、彼女自身が「副業」をテーマのひとつに取り上げました。就業規則の確認をチーム全員でしたり、副業についての新聞記事の回覧、「副業を持つことの意味」などについてチームで話し合いました。また彼女の副業を会社も応援していることを、月一回の全体報告会で話しました。

彼女は実際に、近所のカフェで教室を開きました。水曜日の5時以降と土曜日の夕方に生徒さんが来て、今も続いています。「本業に差し支えないのか」「いつか会社

をやめてしまって、そちらに専念するのではないか」という社員の一部のひとたちの懸念をよそに、本人は二つの仕事をイキイキと両立しています。自分の教室を持つという経験によって、お客さまのニーズを汲み取る能力が高まり、また、仕事を抱え込まず周囲に頼るなど、会社にとっても本人にとってもよい影響が出てきています。

ただ、「副業推進、推進」で進めすぎたため、まだ社内では納得いかない社員もいることと思います。その人たちに心から納得してもらうためにも、副業を持つ本人がきちんと本業もこなすこと、そして、自社ならではの心のこもったルールづくりをしていきたいと思っています。

コメント(小倉先生)

副業については、今期の国会で議論の進む「働き方改革実行計画案」でも大きく掲げられています。自社の業務がおろそかにならない様に、総労働時間の管理など工夫は必要ですし、社内での調整も大切になりますが、自分の違う一面を充実させたいという希望は特に若年層に多いようです。デザイナーが写真の仕事を週末に受ける等、別の世界で活躍できる事でそれを現在の業務にも役立てたいという思いもあります。今後の印刷業界においては先行して対応が必要になりそうです。

認定制度

- (名古屋市)子育て支援企業認定制度
- (名古屋市)女性の活躍推進企業認定制度
- (愛知県)愛知県ファミリーフレンドリー企業認定制度
- (厚生労働省)くるみん認定制度
- (厚生労働省)えるぼし認定制度

どの認定制度もこの数年で挑戦する企業が増えてきましたが、中小企業で挑戦する会社はまだ珍しいです。表彰されれば会社のブランディングにも大いに貢献し、採用時にも効力を発揮します。

助成金

- 女性活躍活性化助成金 ほか

2018年度 CSR・ダイバーシティ委員会がご提供予定のもの

- セミナー「小さな種が大きな木になる方法」

(株)ノウハウ バンク様

働きやすさと売上げアップ

- 企業視察

(株)吉村の会社見学 静岡県焼津

ダイバシティ100選に選出された企業。社員の多様性を認め、社員自ら考え行動するための仕掛けを、2回以上は「いただきっ」とメモし持ち帰ることのできる会社見学会です。

広報委員会



全日本印刷工業組合連合会 ダイバーシティ推進委員会 会社視察報告

なるほど“ダイバーシティ” ってこういうこと

開催:平成30年9月14日(金) 14:00~17:30

場所:長野県／亜細亜印刷株式会社、株式会社渋谷文泉閣

ダイバーシティと聞いて、お台場にできた新しい商業施設?と思われる方、耳慣れない言葉に抵抗を感じる方もいらっしゃると思います。私もその一人。こむずかしいカタカナ用語で、面倒くさそうと斜に構えていました。

ダイバーシティとは“多様性”という意味で、ダイバーシティ経営とは少子高齢化による人手不足をさまざまな属性(年齢性別・国籍等)を持った人に活躍してもらい会社をうまく運営していくという考え方が、国が推進する“働き方改革”はその入口になります。

私は、今年6月より全日本印刷工業組合連合会のダイバーシティ推進委員会に参加しています。前身は、女性活躍推進委員会でしたが、一昨年から守備範囲が広がりました。昨年はダイバーシティ100選に選ばれた会社の見学、自社にとってダイバーシティをどうとらえるか考えて行動計画をつくるという取り組みをしています。その成果が全印工連発行の冊子「働き方改革」にまとめられています。



今回のメンバーは、仙台・山形・東京・神奈川・名古屋・大阪・宮崎の各都市から集結し、①ダイバーシティの浸透度を測るためにアンケートの配布を実施

②同じ業界でダイバーシティを活かした経営をされている会社の視察

③東京での開催になりますが、委員会メンバーの実体験をもとに取り組みを紹介するセミナーの開催を計画しています。

活動を通して、どの会社でも直面している身近なこと、他社の取り組み事例を知ることが参考になると感じています。所属地域にダイバーシティの考え方を普及したり、どう取り入れるのかを紹介する役割も担っていますので、誌面をお借りして②の企業におけるダイバーシティの取り組みに理解を深めるため実施した長野県の2社への視察の様子を紹介します。

この2社を選んだのは、技能五輪大会の印刷部門で女性オペレーターが金賞を受賞した他、翌大会にも選手を輩出しており、若者や女性の活用に積極的に取り組んでいるのはどんな会社なのか?またクータ・バイディング(手で押さなくても閉じない製本)を考案した製本会社の技術者の年齢層に偏りが無いのはどうしてか?なにか理由があるのではと興味を持ったからです。

亜細亜印刷株式会社

まず、藤森英夫社長から会社の概要や業務内容について伺いました。1963年設立。学術書や専門書などの書籍印刷に特化。社員80名のうち女性が半数以上。長野県は養蚕が盛んで、古くから女性を働き手として活用する土壌があり、戦時中、東京の印刷会社ができなくなった教科書の印刷の依頼を受けたのが始まり。



活版から電算写植に代わった時に同じ人が携わることで活版のノウハウを活かしたキメ細かきものづくりが出版社に重宝がられたとのこと。書籍づくりは時間がかかり、長いものだと15年というものもある。電子書籍などが台頭しているが、脳の働く部分が、紙面と画面を見た時とは違うという研究結果があり、紙の書籍の存在意義はあり、誇りを持って取り組んでいるのだそうです。

早速案内された電算部では、整然とした机上のモニターで作業を進めている女性社員が多いという印象を受けました。原稿は顧客からの預りものなので保管庫から都度作業機に運んできて作業をして、終わったら戻すことを徹底しているそうです。直射日光が入らないよう、また、気持ち落ち着くようにと窓には障子がつけられていました。



次に8月に新しく導入された印刷機のトレーニングが行われている印刷工場へ、8時30分から13時30分からの2交代制。残業はできるだけないようにして、早番と遅番の人が重なる時間帯は断裁などの準備作業にあてているそうです。

印刷課8人中3人が女性。技能五輪で金メダルを獲得した原山(旧姓伊東)さん、敢闘賞を受賞した早瀬さん、華奢な体で、新しい機械にも全く動じず機械を操る姿が格好よく、隣で4色機を操作していた21歳の女性も原山さん、早瀬さんに憧れて電算部から印刷部への異動を志願し、技能五輪を目指して日々健闘中。原山さんは11月に出産を控えているにもかかわらず、新しい機械が気になるのと入社4年目の女性オペレーターを育成するため出社されていました。意欲のある女性を会社が全面的にバックアップして世界に通用する代表選手に育て上げる環境がありました。



印刷工場の床は足腰に優しい木製。湿度管理だけでなく働く人にとって優しい環境が整えられており、掃除も行き届いていました。

案内担当の女性は7年目の営業補佐兼生産管理部の責任者で全工程を非常によく把握していて、テキパキと応対していました。外部からの問い合わせ電話も多い部署、電話対応は女性の方が柔らかくコミュニケーションも円滑だと意識しているとのことでした。

旅先の沖縄での雇用環境を憂い、働く場所を求めている人々に正社員として働ける場を提供して安定した生活をさせてあげたいという藤森社長の思いから沖縄に支社を立ち上げて、遠隔地でもできるDTPオペレーターとして採用。応募者が殺到して現在7名を正社員として雇用。印刷を伴わない仕事は全てそこに集中させる予定とのこと。

株式会社渋谷文泉閣

創業昭和34年、社員200名中100名が女性。年齢は20:30:40:50:60代の人数比はほぼ同じ。上製本と並製本の2工場があり、受注製品に守秘義務があるので工場内の撮影は禁止。

〈パートナー制〉

たくさん機械を保有し、自動化もされているが、製本は検品や手作業がつきものなのに長野県には内職の会社がなく、以前は埼玉に外注していた。ものの移動が大変なので、近隣で内職の募集をしたところ大勢の応募があり、工場の一角に内職作業ができる場所をつくったのがきっかけ。会社と家とを重い荷物を持って往復せずすみ、会社内で作業ができるため集中できるし管理も徹底できる。家事のすきま時間を有効にしたい主婦や定年退職しても働きたい意欲のあるシニアをパートナーとして、時間や時間帯問わず、繁忙期は好きに働いてもらい、閑散期は調整をお願いして仕事の山谷に対応してもらっている。「主婦の方たちは社員と同じくらいよく働くんですよ」とおっしゃるほど戦力になっている。

〈定年制廃止〉

上製本など手作業が必要な部分に用いられる高い技術の継承のため、定年制を止めて現在80代の方が3名も働いているそうです。体調面に無理がないように考慮した勤務で、若い世代に確かな技術を継承している。今まで会社を支えてきた腕のある職人は無くてはならない存在。

〈中国からの研究生〉

期間3年の中国からの研修生を受け入れて26期目、現在も26名が勤務している。最初の受け入れ時に中国残留孤児を母にもつ娘さんが世話役を引き受けて面倒をみてくれたこともあり、研修生の定着がよい。その後、研修生の一人との方が結婚し、もと研修生が通訳兼指導役を担ってくれている。研修生の目的はお金を稼ぐことで、日本語はカタコトどまり。初めの2年は折丁、3年目にできる人には断裁を教えている。賃金は長野の最低賃金となるが、残業代で収入を増やしたいため、繁忙期の残業、休日出勤などにも快く対応してくれるので助かっている。

時間ごとに細かく仕事を振り分けたタイムスケジュールを前日に各部署に渡し工程管理を行っている。そうすることによりトラブルが発生して工程が遅れた場合にも素早く状況を把握し、適切なフォローができる。

【まとめ】

業務内容や地域性の違いもあると思いますが、若者や女性、シニア、外国籍の方など多様な人々の能力や意向を会社の運営のなかの必要なチカラとうまくマッチさせ、活用されていることがわかりました。働く場の環境づくりに配慮しながら、働く人の声を聴き、柔軟に対応する姿勢が必要だと感じました。自社にとってダイバーシティとは？と考えるきっかけにしたいだけ幸いです。

(報告／広報委員会 鈴木裕香)

広報委員会



全日本印刷工業組合連合会 ダイバーシティ推進委員会 会社視察報告 第2弾

「新・ダイバーシティ経営企業 100選」受賞企業を訪ねて

開催:平成30年11月16日(金)12:00~15:30

場所:愛媛県/佐川印刷株式会社

ダイバーシティ推進委員会の活動について、11月号に引き続き2回目の視察会内容を報告いたします。

平成28年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞企業で、まさに視察先としてピッタリの会社です。またJDFデータで機器を統合

して自動化や見える化を実現されている会社として注目していたので、お伺いするのがとても楽しみでした。

*JDFとはグラフィックアート業界周辺のアプリケーションやシステム間の情報交換を簡略化するために設計された業界標準です。営業・企画アプリケーションと技術ワークフローの統合が可能になります。

昭和22年創業。社員数80名。松山市にある本社・工場その他、県内に4営業所とデジタル印刷・通販事業部で地域の活性化をサポートする地元密着型の事業展開をされています。

名物「カレーの会」SAKAWA
なでしこ連の皆さんと共に

まず名物行事である「カレーの会」を体験させていただきました。

社員同士の親睦や慰労のため、遠方からの車通勤者もいるので飲み会ではなく、

会社食堂で昼食と一緒に食べましょうという行事で、新入社員の入社時や、部ごとプロジェクトごとの単位で不定期に行われているそうです。

今回は、佐川社長を始め、女性幹部社員の会「なでしこ連」の皆さん、工場長、営業部長、搬入調整中の

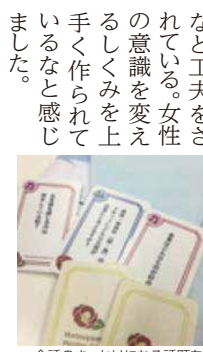


ミネラル摂取や食感がよいナッツ糖質抑制効果のある地元産もち麦入りライス

メーカーの方など総勢20名で奥さま手作りのカレーとフルーツをご馳走になりました。「同じ釜の飯」という言葉がありますが、初対面の方とも食事をしながらだすぐに打ち解けられると実感できました。

女性活躍プロジェクト「SAKAWAなでしこ連」とは女性管理職、管理職候補社員で構成された所属部を超えたグループで、異業種交流会や外部研修への参加、デザイン提案などコミュニケーションから生まれた女性ならではのアイデアを商品化したり、社内や社員の個別課題に対応するなど成果をあげているそうです。

営業部、デザイン部、制作部、経営管理部から参加されたなでしこ連の皆さんは、仕事でも所属を超えて互いに協力しあう仲間として、ものおじせず、さくばらんな会話ができました。働く女性のお手本が身近にあれば、ステップアップするのを尻込みしている女性もやってみようかなとなる。社内にもロールモデルがいなければ、他社で活躍されている人と会わせるなど工夫をされています。



会話のきっかけになる話題をカード化したメンターカード

IoT技術で徹底的に 効率化された工場

本社側の印刷と加工は道路を隔てた2箇所。両方とも土足厳禁・守秘義務のため工場内は撮影禁止ですので、見聞きしたことをレポートします。

《印刷工場1階》
薄いグレーで塗装された塵はこり

ひとつないきれいな床に2台のオフセット印刷機を並行して設置。

従来の油性インキのオフセット印刷では速乾印刷、もう一方はLED UV印刷です。油性側はパウダーを極力使わなくてすむよう調整、管理を行い、社長の意向で、仕切りがありません。印刷機やステップには防汚のためシートで覆われていて、導入4、5年とは思えないほど綺麗です。操作台傍には、全仕事の予定、機械毎の予定がわかるモニターが設置され、随時進捗がわかります。

速乾印刷、UV印刷にしたのは、乾き待ちのロスタイムをなくすため。「乾くのに1〜2日かかるというのは暖昧。1日と2日では差が大きい。予定が立てられないのは困る。からとのこと。

印刷機には全数検査装置がついていますがベテランの老眼や新人の経験不足をカバーするため、刷りだしの印刷物を検査する装置も導入され設置中でした。

同フロアにCTPの部屋もあり、無人で出力担当はいません。人体に影響のない現像レスを使用することで、現像液の管理が不要になったから実現できた。制作者が出力指示し、刷版を取りに行くのは印刷オペレーター、版がなくなったら携帯に連絡が入り、給版は、他の業務を兼務している手すきの人も行います。

《印刷工場2階》

カラーとモノクロのデジタル印刷機を設置。女性2名で操作されています。

大容量用紙ストッカーを装備して、枚数が多いものは出力セットして帰ります。紙詰まりなどが発生すると携帯に連絡が入ります。こちら

でも全体予定がわかるようになっていて、できる限りオンスケジュールになるよう工夫されています。

〈加工工場〉

場内中央に断裁機を設置。周りに折機や製本機が取り囲んでいるのは、全ての加工が断裁を通るから。

断裁する紙は機械で昇降、断ち順はコンピューターが判断し、データが送られて機械が自動でセットするので、安全装置がついたボタンを押すだけの操作は小柄な女性パート社員。断裁刃が下りた後、刃の手前のテーブルがいて、断裁耳が奈落に落ちて収集され、回収の手間を省いています。加工とデジタル印刷操作はパートの方が兼務できるように多能工化されています。

ライフ&ワークバランスへの取り組み

工場見学を終えたあと、本社会議室にもどると資料が準備されていました。『女性の活躍推進状況診断』という20項目のチェックシートに各自取り組みてみてくださいとのこと。
*ポジティブアクション情報ポータルサイト <http://positiveaction.mhlw.go.jp/check/> をチェックできます。

佐川社長からこれまでの会社の取り組みについてお話を伺いました。

就任当初は、就業規則をきっちり作りこみ、それに則って運営しているとうとされたのですが、せっかく育った女性社員が結婚や出産で辞めてしまふということが続いたそうです。これではいけないと規則どおりではなく、個別の事情に対応していくうちに現在のようになり、新卒で入社した人が長く勤めてくれる会社になってきた。

それなりにできている自負があったのに、このリストでできていないことが多いことに気付かれます。すべてクリアしようと取り組み「ルールから風土へ」をめざされています。

次に、2回の産休を経験された経営管理部の加納さんから、会社紹介のプレゼンテーションがありました。



現在48%が女性社員。仕事と家庭の両立が、社員の幸せにつながる。という考えのもと、在宅勤務契約・パート正社員・管理職といった職制があり、正社員では、時間設定・出社時間選択・時短・在宅勤務など個別の状況に応じた働き方の選択、職制間の異動ができるようになっています。

たとえば、正社員から結婚を機にパート社員になった人も産休を取得したり、2児を育てている人や加納さんのように、一人目が生まれた時は、育児に専念するため管理職から一般社員に変わる選択をし、慣れたきたら、短時間勤務出社時間選択をしながら管理職に戻り積み上げたキャリアを無駄にすることなく、仕事と家庭を両立することができています。

産休に入る際は、別の部署の若手社員に異動してもらったことが、その社員にとっても新しい業務に挑戦するよい機会となっています。産休中はタブレットを貸与して会社の動きが把握できるようにするなど復帰への不安解消に配慮しています。県から2人目以降の赤ちゃんにオムツを支給する制度があるそうです。

ですが、1人目にはないので初めての赤ちゃんには会社がおムツ段ボール一箱をプレゼント。待機児童問題には企業主導型保育所と提携したり、小学生のお子さんが職場内で宿題ができる机を用意するなど安心して子どもを育てられる環境を整備。

女性だけでなく、男性社員も2週間の育児休業を取得した人が1名、管理職社員がイクボス宣言をして、自らも子どものスポーツ応援や地域活動のための休みを積極的に取得できる職場づくりに努めています。

これらの取り組みで、7年間で誕生した子どもは13人、今年は4名誕生し、1名が産休に入る予定。厚生労働省の子育てサポート企業「くるみんマーク」や愛媛県の「えひめ子育て応援企業」などの認証表彰を受けています。

さらなる改革改善にむけて

工場のスケジュールがわかり、機械にまかせられる仕事は機械に、人でないときけない仕事は人に切り分けて最適化し、時間どおりに仕事を終えて、家庭での時間も大切できる状態をつくること。

さらに仕事



ごとの作業実績データを収集分析し、携わった社員全員で意見を出し合い工程や収益改善を行う委員会を毎月実施し、社員の意識改革につなげ、より高付加価値な仕事に取り組みるようになっています。機械設備のIT化と個別の事情を考慮して応えながら、20

09年より子育てと仕事の両立支援に取組み、2013年からは3こ連を立ち上げ女性活躍を推進してきた。現在は「社員健康・満足向上委員会」を立ち上げ、一人ひとりが活躍する会社になることをめざして日々改革・改善されています。

視察を終えて...



蛇口からみかんジュースは本場でした

海で隔てられた地方都市というハンデを感じさせない、最先端テクノロジーで統合された工場と地元愛にあふれ、人を大事にする会社。相反するようで、どちらも時間と労力をかけてしくみを作りあげてくれたことがわかります。人手不足が深刻なのは、地方の方が先行しているから対策も先行しているともいえると思います。

機械化できるところは機械にまかせ、人でしかできないことを人に、しかも性差や年齢をカバーして誰もが携われるようにされているところが驚きでした。まずは、自社の工程も今のやり方が最適なのか見直して見る必要があるなと思いました。

おだやかな地元で、仕事も家庭生活も両立できるという環境は、都会の人にとって羨ましい状態なのかもしれません。

(報告／広報委員会 鈴木裕香)

広報委員会

ダイバーシティ推進委員会 セミナー報告

不夜城から社員自身が成長できる 環境へ転換してガッチリ!

講師：株式会社ユーメディア 取締役 今野彩子氏 開催：平成31年2月27日(水) 午後4時～ 日本印刷会館



セミナー会場

ダイバーシティ推進委員会が主催する研修事業「ダイバーシティ&インクルージョン」セミナーが平成31年2月27日(水)日本印刷会館にて開催されたので報告する。冒頭、小野綾子委員長より、新たにインクルージョン(＝包括する)という考え方が加わることの説明があった。

続いて、株式会社ユーメディア今野彩子取締役による『働き方を誇れる成長企業NO.1を目指して』と題した講演が行われた。



今野彩子取締役

平成30年新・ダイバーシティ経営企業100選に選ばれた同社。創業60年、仙台市と東京に拠点を置き140名規模で広告・印刷・プロモーション事業を展開している。印刷以外にオクトーバーフェストなどのコ



ダイバーシティ推進委員会 小野綾子委員長

むことで、自分自身も成長できる環境を作ろうというもの。指定日に帰宅することを宣言するバッチを作ったり、女性の視点でオフィスの改善提案を討議する部会から、記念日休暇やリフレッシュ休暇を取得中であることを表示することで、有給休暇を取得しやすくする工夫をしている。

その他、効率的な打ち合わせのための起立型会議室やタブレットを貸与してのリモートワークなどの運用を重ね、段階を経て、全員が21時で帰宅するようにした。お互

コミュニケーション支援事業を運営。10年前は、長時間残業やタクシーでの帰宅が常態化し、愛宕橋の不夜城と揶揄され、女性の勤続年数は4年。優秀な女性社員が結婚し、このままでは続けられないという事態になったことが、働く環境を改善するきっかけとなったと自身も出産育児経験がある今野取締役は語る。

育児との両立、女性が活躍できる制度や風土の改革期間、それら実績認知として浸透する期間と3年ずつステップを踏み、平成27年より、社員から選出されたメンバーによる『新しい働き方委員会』を立ち上げた。そこでの提案で、『イクメンの日』を設けた。全社員が月1回以上定時退社し育児やプライベートを楽しむこと、自分自身も成長できる環境を作ろうというもの。指定日に帰宅することを宣言するバッチを作ったり、女性の視点でオフィスの改善提案を討議する部会から、記念日休暇やリフレッシュ休暇を取得中であることを表示することで、有給休暇を取得しやすくする工夫をしている。



イクメンバッチ



「イクメンの日」宣言シート

い安心して休める体制を作るために報・連・相の徹底や仕事の共有化、相談しやすい環境づくりなど制度実現のための工夫も行っている。

こうした取り組みの結果、時間外滞在時間は13時間削減でき、有給取得率も大幅に改善され、男女とも育児取得100%となる。

働き方を誇れる企業になるための改革を重ねた効果として、優秀な人材を採用できるようになり、多様性から生まれるプロジェクトなどが発足し、会社の業績向上につながっている。

昨年10月からは『ワークイノベーション委員会』へと進化させ、時間に制約がある社員の活躍を促したり、女性リーダーやイクボス育児を積極的に推進、応援する上司を育成するなど、あらたな業務改革を推進。社員の成長する力を引き出し、会社の成長と相乗効果を生むよう計画的に取り組まれている。企業は人なりの土壌づくりを社員自らが実践していることが素晴らしいと感じた。

*日本の印刷4月号P35・「同5月号」でも紹介予定です。

(報告／鈴木美術印刷(株) 鈴木裕香)

広報委員会

ダイバーシティ推進委員会 in 宮崎

ダイバーシティ&インクルージョン 経営をお伝えすべく、宮崎へ

講師：愛媛県佐川印刷株式会社 代表取締役社長 佐川正純氏

開催：令和元年9月27日(金) 午後4時～ ニューウェルシティ宮崎



セミナー風景

ダイバーシティ推進委員会活動について報告する。今年度はダイバーシティ(＝多様性)に加えて、インクルージョン(＝包括、多様性を持った人々が対等に関わりあいながら一体化し、組織がより活性化していくという考え方が加わった。その考え方を伝えるため、初めての地方開催セミナーを計画し、宮崎市ニューウェルシティ宮崎にて、9月27日(金)午後4時から1時間半の予定で、愛媛県佐川印刷株式会社代表取締役社長 佐川正純氏による『佐川印刷で愛顔あふれる働き方を実現する』と題した講演が行われた。参加者は宮崎県工組20名、沖縄含む九州各工組9名、ダイバーシティ推進委員会11名の計40名。

開催にあたり、株式会社文昌堂、東淑恵ダイバーシティ推進委員が、男女共同参画センターからの補助金を獲得、地元組合との打ち合わせ、会場設営、司会等の準備を行った。

主催者のダイバーシティ推進委員会委員長小野綾子氏、主催地から宮崎県印刷工業組理事長長出水廣司氏、宮崎県男女共同参画セン



ダイバーシティ推進委員会 東淑江委員



宮崎県印刷工業組合 出水廣司理事長



ダイバーシティ推進委員会 小野綾子委員長

ター長 山田氏よりご挨拶のあと、佐川社長の自己紹介からはじまった。



佐川印刷株式会社 佐川正純社長

〈プロフィール〉

愛媛県宇和島市吉田生まれ。印刷会社を営む両親が家庭でもいつも仕事の話をしていた。子どもの頃から大変さを感じていた。東京の大学を卒業した後はITメーカー勤務を経験、20年前に家業を引き継いだ。

合理化して考える時間を確保する必要性。挑戦、覚悟、挫折、失敗から学ぶこともある。

天守閣をつくるより、石垣をつくることを好む性質であると自己分析されている。

昨年7月の西日本豪雨災害に見舞われた。災害という企業リスクもあったが、苦勞を社員と分かちあうことでより結束できたと感じている。

〈会社プロフィール〉

愛媛G20でも働き方改革について話をした。IoT業務効率化により、儲かっているかどうかを、見える化する必要があるといった内容。SDGsのように1つの物差しでは、解決できない課題がある。地方の企業でも、国に評価されダイバーシティ企業として評価されたことを紹介する。

1947年創業。84名中女性は40名(48%)。下請けではなく、企画デザイン、地域農産物をネット販売、ドローン、Webで地域活性化事業、広告代理店、サインディスプレイ、布への印刷など多角化している。経営理念は、ヒューマンステージ・グッドパートナー・プロフェッショナル・ワー。

〈印刷会社あるある(共通課題として)〉

残業が多い。給料が上がらない。日々の業務で手いっぱい。付加価値が上がらない。業務が職人のスキルに依存。負荷が集中、ボトルネック発生。労働人口減少による人手不足。新卒採用が難しい。少子化、高齢化、

後継者問題、このまま会社を継続できるのか?といった課題がある。

〈常に疑問をもつ〉

何のための業務? 儲かっているの? 付加価値って何? 職人スキルって何? 働きたい会社ってどういう会社? 今までの常識や思い込み、今までどおりでは何も変わらない。いつも疑問を持ち、深く掘り下げて考えている。

〈とりまく環境と対策〉

デジタル化が進展。地方は人口減少。今までどおりではいけない。

『社員が幸せである状態とは、会社で過ごす時間と家庭生活の充実度、つまりワークライフバランスがよい状態である。』

仕事で自己成長を感じ、付加価値のある仕事をする事で誇りを持てるか? を重視する。

時間を有効に使えるよう、できるだけ自動化して、作業“から”考える“へ”。人間にしかできないことに集中するための時間を確保する。IoTで解決できることは行う。

余暇は、家族と過ごしたり、地域

広報委員会

活動に参加したり、旅行や趣味により見聞を広げるなどしてもらいたいと考えている。

〈見える化〉

「見える化」で問題や課題をデータにもとづき客観的に把握。改善点を洗い出す。粗さがしではなく、社員が活躍する・幸せになるための見える化であることを理解してもらう。

管理情報システムを活用。必ずインプットがないとアウトプットがない。

改善活動をとらして業績向上した

たら、給与へ反映させる

① IoTによる見える化

② 自動化

③ 多様な働き方の承認

①②と③両輪を回すため、付加価値向上委員会を立ち上げて5年。

委員会では、なぜこれをやっているのか？自分たちのための改善活動だと繰り返し説明している。健康診断

で自分の悪いところがわかったら改善しようとするのと同じ。

一方、営業が大きな仕事を取るための戦略的な受注だという根拠があれば、安値受注も認めるような柔軟な対応をしている。

〈原因分析と改善提案による実績事例〉

製版の面付け、断裁など最終失敗したら大変だが付加価値が上がらないものを自動化することから始めた。自動面付けシステムを導入することにより面付け作業が効率化、CTPは無人工化した。製版担当はその後、DTP↓デザイナー↓ディレクターへとキャリアUPしている。

断裁機では、断ち順をデータで指示、断裁刃に触れないよう静電気で張り付く紙出をエアで落とす、裁ち屑は自動で回収されるなどのシステムを導入することで、パートの女性が操作できるようにしている。

SDP（佐川ダイエットプロダクションシステム）

見える化↓問題点↓自動化

改善

怖い重いが排除できれば、女性でも働きやすい環境になる。

〈ポジティブアクションクリアへの取り組み〉*シート参照

もともと写真など女性が多かった背景はあるが、女性社員の活用を積極的に行っていた。しかし結婚、出産



*ポジティブアクションサイト
(<https://positiveaction.mhlw.go.jp/check/>)

を迎える際に就業規則をあてはめて考えていたら残れなくなる。そこで、2004年より厚労省のポジティブ

●女性の活躍推進状況診断●	
ポジティブ・アクションポータルサイトより83問中25問を抜粋 御社の取り組み状況をチェックしましょう！ ○：実施、△：必要に応じて実施等、×：未実施 ※実施日： 年 月 日 実施者： 氏名	
項目	実施状況
基本・採用	男女別・年齢別・職種別の従業員構成について把握していますか
採用	経営者が、女性の採用促進に関する意向を示していますか
採用	採用面接者に女性を含める等、選考の中立性の確保に努めていますか
採用	募集資料・求人広告・会社案内・ホームページ等の中で、女性の活躍を促していますか
採用	経営者は、従業員に女性を積極的に登用していくという意向を示していますか
採用	従業員一人ひとりの育成を図るための取り組みを行っていますか
採用	将来的な職務経験の積み方などの相談を先輩従業員やメンター等に相談できるようにしていますか
採用	女性従業員から管理職候補を選抜し、育成に努めていますか
採用	育児・介護を行っているか、身近に協力者はいるか等の従業員の個別の事情を把握していますか
採用	従業員の男女別の平均勤続年数を把握していますか
採用	経営者は、従業員が仕事と家庭を両立し、就業を継続することを支援する意向を示していますか
採用	育児・介護を行っている従業員を支援するための取り組みを行っていますか
採用	従業員が仕事と家庭を両立しながら就業しやすい仕組みがありますか
採用	育児・介護休業法で定めた基準を上回る育児・介護休業制度、育児・介護短時間勤務制度や看護休暇制度（※いずれかについてでもよい）を導入していますか
採用	男性を含め、従業員の育児休業の取得について、管理職の理解を促していますか
採用	フレックスタイムや在宅勤務等のワーク・ライフ・バランスに配慮した柔軟な働き方に対応できるようにしていますか
採用	育児や介護の負担のある従業員には、業務内容や業務時間に配慮していますか
採用	女性の配置が少ない職種や職種がある場合は、その要因を把握していますか
採用	これまで女性従業員が就業していなかった職種に女性を配置する際、女性従業員に対して必要な支援を行っていますか
採用	男女ともに使いやすい器具、設備等の導入（例：トイレや休憩室の整備、荷物を運搬する際の補助的な器具の整備等（※いずれかについてでもよい））や作業方法、作業工程の見直しを行っていますか
採用	これまで女性従業員が就業していなかった職種に新たに女性従業員を配置する際、管理職に心構え、留意点を伝達する等受け入れ体制を整えるようにしていますか
採用	男女の役割分担が存在しないか、実態の把握を行っていますか
採用	経営者が、性別にかかわらず、従業員の活躍を促進し、女性が働きやすい職場にするという意向を示していますか
採用	職場の管理職や同僚男性に対し、女性従業員を対等な仕事仲間と認識して接するよう、

*ポジティブアクションシート

〈多様な働き方の承認とコミュニケーションの場づくり〉

育休復帰社員は、働き方の希望を把握し希望に応じて管理職・時短勤務の正社員パート・在宅勤務やサテライトオフィス勤務の選択が可能にして、キャリアの中断がないようにしている。

アクション項目を考慮し、規則に縛られず、都度判断していくこと、多様な働き方を承認することで、ライフステージに応じた勤務が維持できるようにした。

IoTを活用した“見える化”で仕事量の判断、スケジュール調整、打ち合わせの時間短縮、外注先への発注可否などコントロールできるようにしている。

女性だけでなく共働きの男性社員も家事分担のため早朝出勤く夕方までと勤務時間帯の変更が可能となった。

女性管理職、管理職候補者の所属部横断の組織“SAKAWAなでしこ連”では、異業種交流会への参加や商品企画を行っている。女性は少し後押しすると男性社会に出ていける。

職位や部署にとらわれず、横断的にランチミーティングを行う等、コミュニケーションを図れるような場づくりもしている。

〈子育てを応援する風土づくり〉

夏休みなど子どもの預け先がない場合、子連れでの出社を認め、仕事場の親の傍らで宿題ができるようにしたり、待機児童問題があれば、会社もかわつて解決している。

愛媛では、第2子以降におむつ券が支給されるが、第1子誕生の社員には会社からおむつを贈呈している。

この10年間で、18人の子どもが誕生。のべ8名の社員が育休を取得して復帰。うち男性も1名取得。女性の育休取得復帰は100%。

個別事情に対応してもらった人は“お蔭さま、周りの人は”お互いさまの精神で助け合える風土づくりが大事。

〈取り組みの成果と今後〉

SDGsのディーセントワーク（「誇りをもてる仕事」で地域に貢献したいと考え、オフセット印刷工場の拠点を統合する際、閉鎖することなく仕事と農業を兼業している社員が多く、お祭りや地域活動との両立ができるよう、デジタル印刷工場に転換した事業所を残している。

2017年ダイバーシティ経営100選企業に認定された。

マルチメディア化、働き方に多様性をもたせた結果、平均年齢42歳。

勤続167年。取り組み始めの2004年と2019年を比較すると女性の勤続年数や管理職登用率等スコアが大きく向上している。

現在は健康経営に取り組んでいる。講演の後、ダイバーシティ委員よ

り、自社で取り組んでみたものの、うまくいかなかった事例の紹介とアドバイスを受ける場を設けた。

〈Q&A〉

株式会社近藤印刷（名古屋）

近藤社長よりの質問

産休明け時短勤務中の女性社員に副業を認めた。時短勤務なのに副業？と他の社員と対立することになり、結果、副業をメインにするこのことで退職することになった。どうすればよかったか？

佐川社長よりのコメント

結婚した相手の価値観（ライフプランやステップアップ中の仕事のやりがいなど）は尊重せざるをえない。休みを取ることで他人にいわせが出る時、お互いがどういう関係か権利や価値観の共有が必要では？

ワークライフバランスとは？休みは何のためにあるか？会社は人生の大半を過ごす場。家族持ちだけでなく、独身社員も外に出る機会がないと世間知らずになる。いろいろな体験アイデアを得てもらいたいので、余暇を充実させることを奨励している。

持ちつ持たれつ”お互いさま、お蔭さま”のかかわりあい、グループワークでカバールしあえるようにしていくとよい。

セミナー後は、活発な質疑応答も行われ盛会でお開きとなった。

昨年、自動化された工場、なでしこ連で活躍している社員の方のプレゼンテーションについて紹介した。今回は、佐川社長が現在の会社につくり上げてこられた考えの過程を伺うことができた。社員のためと、どの経営者も思っていることだが、具体的にそれはどういう状態なのか、実現するにはどうしたらいいかととんこん考え実行して積み上げてこられた。自動化・見える化というドライな印象を受けるが、根底に社員を思う気持ちがあり、個別事情に応じる場合と時には親のように注意をするなど、人間的な関わりを大事にされ硬柔バランスをうまくとって経営されていることがわかった。

（報告／ダイバーシティ推進委員会 鈴木裕香）

広報委員会

女性活躍先進企業視察バスツアー報告

成功の鍵は、社内コミュニケーションの向上!?

開催:令和元年11月21日(木) 10:00~16:00 株式会社横浜リテラ 株式会社木元省美堂

11月21日(木)、東京しごと財団 団体別採用力スパイラルアップ事業、女性活躍先進企業2社を視察するバスツアーにダイバーシティメンバーとして参加したので報告する。

訪問先1社目は、株式会社横浜リテラ(横浜市戸塚区)、社員数260名。1933年製版業として創業、現在は食品や化粧品等の紙器・POPを企画・デザイン、印刷、製函加工・アセンブリ。10年前、食品・医療業界並みの衛生管理を徹底した世界トップクラスのクリーン工場を新設し、一拠点一貫生産体制を確立。搬送など自動化し、手作業が必要な工程では、中国、ベトナムからの労働者の活用。組立てや商品箱詰め業務は、一般企業就労が困難な障がい者のための就労支援施設として地元の雇用促進に貢献している。

女性活用については、国の目標2030年女性管理職の割合30%に対し、20%を目標とし、優秀な人材を辞めさせないよう、育児休業が取りやすい環境づくり、仕事と育児の両立支援の取り組みを行い、神奈川県内でもまだ少ない、子育てサポート企業として厚生労働大臣認定「くるみんマーク」を取得。

紙器製造は板紙で全判の重量物、2交代制、全工程の連携が必要という製造特性と面倒見がよく、気



仕事と育児を両立し、自身と同様働く女性を応援している
管理本部の星野千晴さん

配りができる、情報共有が好き、プロセス重視といった女性の特性を考慮した人材配置を行い、企画課や営業業務の他、製造では打抜課の木型製造管理、アセンブリ部門などで女性が活躍し、管理職のロールモデルを育てている。2歳児を育てながら、営業課長職をこなす女性は、休みを取ることを快諾してもらえ、出社できない時もリモートワークで解決できた。周りの面倒を見るようになり、人として成長しているという実感があるとのこと。

コミュニケーションを取りやすくするために会社主催で毎週月曜日にランチミーティング、昼休みを活用して、メイクやヨガのレッスンをを行う。暑気払いや忘年会など社員の輪をつなぐ子連れ参加も可能な多数のイベントを行い、帰属意識や家族ぐるみの関係を大事にしている。



今までの経験を活かし、本気で改革に取り組む木元社長

2社目の株式会社木元省美堂(埼玉県戸田市)は1955年創業。教科書、学参など書籍印刷から企業のカタログ、ポスターなど企画提案、製造、Web制作など。従業員61名中女性が30名。
5年前、会社を継ぐ予定でなかった現社長が、先代の病気がきっかけで会社に戻った。全員と面談するなかで、組織風土改革が必要と感じ、東京都処遇改善事業制度を利用して、人材育成、特に姿勢やコミュニケーションなど人格形成の土台づくりを社員研修で行っている。社長と社員、上司と部下の個別面談を毎月実施。3か月に1度、従業員満足度アンケートを行い、結果を公表している。

工場と都内事務所など、離れた3拠点間のやりとりをテレビ会議システムを導入して、行っている。また結婚で遠隔地に引越した女性社員



もテレワーク、短時間正社員として、集計業務や資材発注、資料作成の他、各種会議への出席などこのシステムを利用している。

社内制度改革として、育児や介護のための休業・時短勤務制度、フレックス勤務制度、記念日休暇、毎週水曜日のNO残業デーなど社員や社長の希望なども反映させた制度を導入している。制作部門は15人中11名が女性。印刷課では新設したスキルレスの印刷機で、学校で印刷の勉強をしてきた方、DTP経験のある方、女性2名が活躍中。

新卒入社17年目の女性営業課長は、訪問先が学校用教材や書籍出版社で女性編集者も多く、きめ細かい対応が求められ重宝され、男性部下2名を含む6名を取りまとめている。

相手に思ったことを伝えるGood Logカードやカイゼンカードを運用。部署別に色を変えて、偏りを把握したり、積極的にカードを渡した人を表彰するなどの工夫を凝らしながら、コミュニケーションの活性化を図っている。

これらの取り組みの成果として、3か月ごとに取っている調査ではコミュニケーションが取れているか?の評価では初回30%だった数値が18回めでは80%とスコアが上っており、離職率も大幅に減少、やりがい率も年々増加している。

今後の課題と展望として、社員間コミュニケーションの更なる向上、各種制度の積極的利用の促進と有給取得率向上をめざし、『この会社で働いてよかった』と思ってもらえる会社になりたいと試行錯誤を続けられるとのこと。



予行演習して準備されたプレゼンテーション

社員が働きやすいように設備や制度・仕組みを変えるだけでなく、社内のコミュニケーション向上のために意識的に取り組まれていることが2社とも印象的だった。仕事と女性の特性をうまく組み合わせた配属も、力仕事があるから無理!と思わず、力仕事以外ならできるという発想で考えていく必要があると思った。

(報告/ダイバーシティ推進委員 鈴木裕香)