

(2015年9月17日講演)

## 10. 三州製菓における女性の活躍推進

三州製菓株式会社 総務部 マネージャー 板垣千恵子委員

三州製菓における女性の活躍推進ということで発表します。

私は、総務部営業事務で売掛金の管理を担当しているため、専門的なことは言えないが、当社の男女共同参画推進委員会の委員長として女性の活躍推進に取り組んでいることや当社の特徴について発表したいと思う。

まず会社紹介だが、創業1948年、今年で67年になる。代表者は斉之平伸一。社員数は2015年7月現在で246名。事業内容は、菓子専門店向けの高級米菓および高級洋菓子の製造販売を行っている。主な取引先は、全国の地域有力店や百貨店、テーマパーク等となっている。

商品の紹介であるが、印刷せんべい、揚げパスタ、てまりは女性が提案し開発した商品である。印刷せんべいは、当時在宅勤務の女性が図案化したものをパソコンに取り込み、せんべいに焼き付けたものである。印刷に使われている色はすべて自然由来のものを使用している。残念ながら、現在はこの在宅勤務の女性は健康上の理由で退職している。

次に、揚げパスタであるが、13年前に新卒で入社し企画室に配属された女性社員が、担当になった得意先の依頼によりイタリアをテーマにした商品を提案することになった。思い悩んだ末、パスタを揚げたお菓子はどうかと提案したものである。ただ、商品化するにあたり、量産できる機械がなかった。なければ自社で作ろうと当社オリジナルのパスタ専用機械を開発した。新人の女性社員の提案を受け入れ専用機械まで作ってしまった社長の決断は、まさに英断であったと思う。そういった経緯で揚げパスタのラインは社外秘で残念ながら見学は不可となっている。量産できるようになった揚げパスタであるが、最初から売上が順調だったわけではない。企画した女性社員は「なぜ売上が伸びないのだろう」と原因を探るためリサーチを重ねた結果、お客様が手に取りやすい価格とパッケージに着目し見直しを図った結果、徐々に売上が向上していった。現在では、売上全体の6%を担うまでのヒット商品となった。次にチョコおかきてまりだが、コーティングチョコではなく、おかきにチョコを染み込ませた和と洋のコラボ商品である。外はおかきのサクサク感と中はチョコが染み込んでしっとりとした食感となっており、かわいい手毬柄の小袋と化粧箱のデザインが女性に大人気の商品である。今度お持ちするのでぜひお召し上がりいただきたい。(歓声)

次にバウムだが、埼玉県産「彩のかがやき」の米粉100%使用したバウムクーヘンである。

数種類の味はすべて女性の厳しい味覚が活かされた商品である。このように女性が提案・開発したものが商品化され売上に貢献している。そのほか、OEM 商品も製造している。

三州製菓が女性の活躍を推進するに至った経緯だが、先ほど全社員数 246 名と言ったが、75%が女性で、そのうち女性正社員 23 名、当社ではパートナーと呼んでいるが、女性パート社員が 163 名という大変女性が多い会社であることだ。「三州製菓がここまで成長したのも女性の皆さんが頑張ってくれたおかげです。感謝申し上げます。」と朝礼で社長からお礼を言われたことがある。「女性は優秀である」「会社の重要な戦力である」と常々女性の能力を認める発言をしてくれる。このようなトップの発言は社員への発信となる。会社内に女性が活躍できる環境づくりの礎になると思う。

また、お客様の 9 割が女性であることから、企画室は全員女性を配置してお客様のニーズに合った商品を提供できる体制にしている。

また、当社の特徴として、システム型の手帳がある。こちらは理念や方針を常に共有できるように社員全員に手渡されている。正社員、パート社員に係わらずトップの考え方や会社の方針を常に知る環境にあることは意味のあることだと思う。それと、13 の委員会活動がある。委員会の目的は、P D C A サイクルを自主的に回せる人材育成の場であると位置づけている。ボトムアップ型で社内環境の整備や福利厚生まで委員会で決定している。どのような委員会があるかという、こちらの表のとおりである。私が委員長を務める男女共同参画は 10 年ほど前に発足したが、その頃から女性が活躍できる環境づくりに取り組んでいる。それから、女性の活躍推進に欠かせない一人三役委員会がある。自分の仕事以外に 3 つ以上の仕事を習得し、誰かが休んでも仕事が滞らないように互いに助け合う制度を社員に周知し実践を促す委員会である。三役には職位表があり、年 1 回自己申告で自分がどのレベルであるかを各自所属部署ごとに掲示している。嘘のレベルを報告しても、他部署から依頼がくることもあるので、社員は正直に報告していると思う。習得の仕方は、大きくわけて 3 つある。配置転換、閑散期を利用してお互いに教えあう、何ヶ月か他部署に研修に行き仕事を習得するという方法だ。一人三役の実践は、主に急な休みが出た場合、有休取得者がいる場合、残業になりそうな部署の応援などであるが、長期に休業する者が出そうな場合も一人三役が実践される。まず、休業取得者と仕事の代行をしてくれる者と両方の仕事を棚卸しをすることだ。その中でどうしても人員を確保しなければいけないという場合は代替要員を用意するようにしている。次に一人三役の効果だが、自身のスキルアップと、他者の仕事が理解できるようになったことでコミュニケーションが良くなったこと、自分のやっている仕事の位置確認ができるようになること、代行者が複数人いることで、仕事の抱え込みがなくなり休み易い環境になったことだ。有休消化率はパート社員では、ほぼ 100%である。正社員を含めると全体で 82%の有休取得率となる。

社員へのご褒美もある。毎日の朝礼で仕事の手助けをしてくれた人や模範となる人を朝礼当番が発表する一善活動だ。私も以前選ばれたことがあるが、事前に知らされていないので、急に朝礼で感謝の言葉を言われたときは、普段褒められていないせいか気恥ずかし

さところちこそありがたいとの思いが込み上げてきたのを思い出す。朝礼で発表した内容はグループウェアにアップし従業員全員が共有できる仕組みになっている。この中から月1回月間優秀社員が選ばれ、社長より表彰状と金一封を頂ける。月間優秀社員受賞者の多くはパート社員が占めている。

次の取組みは、委員会のひとつ男女共同参画委員会で取り組んでいることである。まずワーク・ライフ・バランスの推進だが、社員への周知徹底と両立支援の充実を目標としている。ワーク・ライフ・バランス推進のために、最初に取り組んだのが月1回のノー残業デーである。ワークは仕事、ライフは人生と私は思っており、人生と仕事のバランスと考えると今の自分と仕事との係わり方がわかりやすいのではないかと思う。実行にあたり調整が大変だったのが製造工場との兼ね合いである。お客様の注文があれば作るのが製造だ。だから、ノー残業デーを会社全体で取ることは難しいことだ。そこで、工場サイドの意見を取り入れて部署ごとに分散して取る形にした。ただし、製造が優先であるので、製造の関係で日程どおりノー残業デーが実行できない場合は、別の日または閑散期にまとめて取るようにした。合計で年12回取るように設定した。また、ノー残業デーを始めたときに残業申請制度も設けた。だらだら残業をなくすことが目的だ。定時の17時15分に仕事が終わらないときに、必ず上司に17時までに申告をして承認を得ることになっている。まず、自分で本当に今日やらなければいけないのか、明日ではダメなのかを判断したうえで、残業申請を上司に申し入れ承認を受けた時のみ残業が認められる仕組みだ。

次に、両立支援の充実だが、育児休業・介護休業とも最初に取得したのはパート社員だ。10年前に企画室の女性パート社員が取得した。この社員は2度育児休業を取得している。また、製造部門では5年前に女性パート社員が育児休業を取得している。このパート社員は双子の出産だった。介護休業取得者は5年前総務の女性パート社員が、4年前に製造部門の女性パート社員が取得している。育児・介護休業を取得したパート社員らは全員職場復帰し現在も各々職場で活躍している。正社員では、4年前に初めて女性正社員が育児休業を取得した。1年6ヶ月の育休を取得後、短時間正社員制度を利用し復帰した。復帰数ヶ月後に時短だけでは仕事に支障が出ると本人の申し出があり、時短にフレックスをプラスして利用できる形にした。現在もこの制度を取得中である。因みにこの社員は揚げパスタを発案したあの女性社員である。

子の看護休暇だが、法定以上の制度になっている。経緯は、同じ社員で構成された委員会の利点が活かされたと思っている。前出の双子を出産した女性パート社員から、双子なので一人が風邪をひくと何日後かにもう一人も風邪をひいてしまう、有休だけでは足りないで困っていると相談を受けた。すぐに委員会で話し合い、子の看護休暇の日数を増やしたいと社長に相談したところ、一人目10日二人目15日小学校就学前まで利用可と法定以上の承認を頂き、早速、就業規則の育児・介護休業の改定をした。複数人のお子様がいる社員に利用されている。

次に、正社員登用制度。今は転換制度と呼んでいるが、パート社員から正社員に転換す

る制度だ。入社時子供が小さく午前または午後の半日しか働くことができなかつた社員も、子供が成長するにつれて1日のパート勤務が可能となってくる。本人の希望が優先だが、その中で実績を積んだ人や意欲の高い人または上司推薦を得た人を選出し、役員の承認を受け正社員へと転換する制度だ。12年ほど前に定年退職した製造部の女性社員は、この制度でパート社員から正社員に転換し課長職にまでなった。現在は、この制度で正社員になった係長職の女性社員がいる。また、生涯現役を推進しており77歳まで再雇用可能だ。60歳で定年後は、65歳までをシニア社員、70歳までをエルダー社員、77歳までをプラチナ社員と呼んでいる。生涯現役制度で勤めている最高齢は男性社員で75歳のプラチナ社員だ。

職場風土の改善は、2007年2008年と2年連続で21世紀職業財団様からご指導頂き実践した。ノー残業デーも職場風土の取組みの1つである。

また、ライフスタイルに合った勤務時間が選定できることも女性が働きやすく女性が活躍しやすい環境になっていると思う。

管理職比率は、管理職14名中3名が女性管理職で21%となっている。当社は経営会議に出席する係長職以上を管理職としている。ただ、今まで女性の最高職位が課長職で部長職がないことだ。女性の意識の問題も大いにあると思うが、2020年までに女性管理職比率を35%にしたいということをトップが公言しているので、女性が部長職に就くことも遠いことではないかもしれない。

次に女性の活躍を推進するために必要なことは、特に中小企業では、経営トップが女性の活躍に取り組んでいることを明確に宣言することが重要であると思う。同時に、会社の経営方針の一つとして取り組んでいくことも必要であると思う。ワーク・ライフ・バランスの推進、働きやすい職場環境作り、女性の意識の向上、ライフステージに合わせた働き方を可能にできる就業形態も考えていくべきではないかと思う。女性の活躍推進は、男性社会中心だった働き方自体を考え直す岐路ではないかと思うことがある。

最後に、当社の今後の課題として、女性の活躍推進に向けて、環境の整備や就業形態など改善すべきところがある。特に社員の年齢が上がっていく中で、介護制度の充実も取り組むべき事案だ。今回のアンケート調査は、新人、10年以下、20年以下の従業員に、今何を考えて、何が不安なのかをアンケートで知りたいと思ったからだ。アンケート調査から世代ごとに抱えている問題などが何らかの指標となるのではないかと思っている。以上で、発表を終わらせていただく。

(了)