中小企業調査報告書
～９社の事例より～

日本女子大学
現代女性キャリア研究所

はじめに

日本女子大学現代女性キャリア研究所は、2008 年の設立以来、現代の女性とキャリアを取り巻く諸問題に関する調査研究を行い、女性の継続就業や再就職の難しさを、意識と実態の両面から明らかにし、それを社会へ発信してきた。

しかし同時に、女性労働者を雇用する主体である企業側に関する研究が必要であることも明らかになった。そのために、企業の側が、どのような考えにもとづいて、実際の職場で仕事を与えているのか、また、女性に何を期待しているのか。そして、女性が活躍することによる企業への貢献あるいは、その実現の過程に見られる課題を明らかにすることが必要である。

大卒女性は初職時の就職先として大企業を目指すケースが多くみられるが、再就職においてはその割合は大きく下がり、代わって中小企業の割合が増加している。この点から、本研究では、女性が働く場として中小企業に焦点をあてて雇用する側の意識や実態を明らかにするために、調査を実施した。

この調査においては、東京都中小企業家同友会女性部等の協力を得て、調査協力意向をもつ企業を紹介していただき、9 社に実際にご協力いただいた。
業種による違いなどを考慮すると、今回調査対象となった 9 社では中小企業のごく一部の実態を見たにすぎないが、これまで明らかにされることの少なかった中小企業で女性が働くことの現状と可能性をこの調査から示すことができたのではないかと考える。

この調査から中小企業の持つ魅力と可能性に注目する機会を提供すると同時に、人手不足に悩む中小企業の課題解決の一助となれば幸いである。

日本女子大学
現代女性キャリア研究所
所長　大沢 真知子

目　　次

はじめに

Ⅰ．調査の概要　・・1
　１．目的
　２．方法
　３．データ

Ⅱ．各企業の紹介
　株式会社 吉村　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
　ドリーム・サポート社会保険労務士法人　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9
　編集プロダクション A 社（匿名希望）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
　社会保険労務士事務所 みくりや社中　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
　株式会社 ワイズ・インフィニティ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
　株式会社 クリタエイムデリカ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27
　フェイト・アイ株式会社　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・31
　株式会社 セーフティ＆ベル　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・37
　株式会社 コバヤシ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・43

****

日本女子大学　現代女性キャリア研究所

報告書執筆一覧

◎大沢真知子（日本女子大学現代女性キャリア研究所・所長）

三具淳子（日本女子大学現代女性キャリア研究所・客員研究員）

御手洗由佳（日本女子大学現代女性キャリア研究所・客員研究員）

盧回男（日本女子大学現代女性キャリア研究所・客員研究員）

Ⅰ．調査の概要

１．目的

本調査では、企業の側における女性従業員への期待やニーズ、それに基づいた現実的対応、工夫などを明らかにすることを目的とする。また、日常の業務を通して、女性が意欲をもって働くようになったり、業績向上につながったというような具体例、あるいは、効果を期待したにも関わらず思うような結果が得られなかった事例などについて紹介してもらう。

対象となる企業の業種を限定していないため、１つ１つの企業での仕事はまったく異なっている。そうした個別企業の事情を理解するために、調査ではまず、＜事業内容と実際の業務＞を詳しく聞いていく。さらに、女性だけでなく男性従業員にとっても働きやすい環境整備や仕事の進め方における会社の方針は重要であるため、男女従業員に対して、生産性向上のために行っている＜仕事の工夫＞、＜人材育成の取り組み＞を尋ねたのちに＜女性従業員への対応＞を語ってもらうこととする。

２．方法

各企業に対して 90～120 分のインタビューを行い、録音データを後日文字化した。インタビューは、2～3 名で行った。

３．データ

おもに東京中小企業家同友会女性部及び NPO 法人 Arrow Arrow より紹介をうけた中小企業 9 社の経営者（一部従業員を含む）への聞き取り調査を実施した。半構造化インタビューにより得られた内容をデータとする。

なお、ここでの中小企業とは従業員 300 名以下の企業である。

調査は 2017 年 3 月から 2018 年 2 月に実施しており、記載内容は調査時点のものである。

Ⅱ．企業の紹介

以下では、会社概要に続き、事業内容と実際の業務、仕事の工夫、人材育成の取り組み、女性従業員への対応について、各社へのインタビューによって明らかになった点を調査日順に掲載している。

さらに、希望があれば各社の最後のページで自社のアピールポイントを掲載した。

株式会社 吉村

インタビュー協力者：橋本 久美子(代表取締役社長)
大根 実（企画推進部長）

＜会社概要＞

・業種　茶・海苔を主とする食品包装資材の企画、製造、販売
・創業　1932 年
・社員数　228 名（男性 132 名/女性 96 名）(2017 年 12 月現在)
・資本金　9100 万円
・HP アドレス　https://www.yoshimura-pack.co.jp/

橋本 久美子(代表取締役社長)

株式会社吉村は、現在社長業 12 年となる橋本久美子氏が率いるお茶・ノリを中心とした食品包装資材のデザイン、製造、販売会社である。東京本社のほかに、静岡総合工場、焼津市物流センター、京都市関西営業所を含む 5 か所の営業所に 200 名を超える社員を擁している。

社員の平均年齢は 39.04 歳、平均勤続年数は 11.03 年である。

＜事業内容と実際の業務＞

●パッケージの制作

お茶のパッケージを作っている。仕事は、お茶の販売会社が独自にデザインしたものを受注してパッケージを生産する場合と、自社でデザインした製品をカタログに載せて提案する場合の二通りある。

●会社の構成

会社は大きく分けて、管理部門、営業部門、生産部門、物流部門からなっている。

＜仕事の工夫＞

●経営理念の共有

経営理念・個人目標・1年分の社内カレンダー等が載った経営計画書を全社員1人1冊持っている。派遣社員も含めすべての社員が年1回行われる経営計画発表会に参加し、発言する。全員参加の会社である。

●社員にも経営の視点を

3年ほど前を振り返ると、直接顧客に接する機会の少ない社員は、社内の業務分担内で仕事を考えるようになっていたため、商売をしている感覚が欠如していた。このことに気づき、具体的な数字を示して社員ひとりひとりが採算ベースで仕事をするよう転換していった。

その結果、例えば、カタログ製作においては、従来は間違いのない完成度の高いカタログを作ることが目標となっていたが、「まず売れるものを出すことが大事だ」「買う気になるものを作ろう」という意識に変わり、社員のやりがい、楽しさも増大していった。

●会社のアイデンティティを意識

お茶の需要が減少しているなかで、他社との間でコスト競争をしても活路は見いだせないため、お茶の需要を創造していかなければならない。当社は「日本茶業界の需要創造のパートナー」であると考えている。つまり、お茶自体の需要を拡大することが経営の大きな目標である。これを社員に浸透させている。

●業務内容の見直し

業務を「そもそも必要？」という視点で見直し、不要となればその仕事を止める選択をする。例えば、ルーティンとして報・連・相に時間をかけるのではなく、通常は経営理念に照らして各自に判断してもらう。

また、本来その部署でやるべきでないと思われる業務を、より適する部署の担当へと移した。例えば社内報の作成を企画担当から総務担当に移行させることで、社内報が充実したものになったと同時に、企画担当は本来の企画業務である新規のアイディアづくりに力を注ぐことができるようになり、売り上げを伸ばしている。この業務移行に関して当初は部署間での対立もみられたが、長年のやり方を見直すことで効率アップを図ることができるようになった。

●多能工化の成果

一人の社員がいくつかの仕事を習得して、多能工化をはかっている。これにより、特に工場では平均 3 日程度納期を短縮できるようになり、残業時間も減り生産力があがった。さらに、工場とは繁忙期のずれる営業など他の部門からの応援を受け入れることで、仕事を平準化することができた。

＜人材育成の取り組み＞

●仕事ぶりを見て抜擢

各社員の仕事への姿勢、実績をみて、一律の年功制ではなく勤務年数や年齢に関わりなく重要ポストに抜擢した。社内のバランスや副作用も考慮しなければならないが、結果として、重要な人材を手放すことなく経営を活性化させることができた。

●非正規社員から正規社員へ

採用時に非正規であっても、1、2 年後には正社員にするつもりでいる。過去 5 年間で正社員に転換した例は 23 人ある。

＜女性従業員への対応＞

●「育休後は時短」は思い込み

「どこか 3 歳児神話に引きずられて」いたため、「子どもがいたら、残業しない」のが当たり前と考えており、育休復帰後の女性社員たちは、子どもが小学校 3 年生になるまで時短を利用できるようにしていた。そうした女性に責任ある仕事は任せられないが、利用できる制度をフルで利用するのが大事だと考えていた。

子育て中で時短勤務をしている女性社員は、どうしても補助的な仕事を担当するようになる。負担をかけすぎないようフォローするのが社長の仕事だと思っていた。そういう呪縛にかかっていたと思う。あるとき、育休復帰後の女性社員に、あるプロジェクトの担当を任せたところ、ちょうどブランドのオーナーのような立場になるため、予想外に商品の確保、営業、販促キャンペーン実施など一連の仕事を精力的に進め、目標を達成した。育休後でも「仕事の任され方によって、当事者になる」と感じた。そして、この女性社員は、子どもが小学校 3 年生になる前に時短からフルタイムに戻ったのである。

これには、フルタイムでも両立できると復帰を応援した男性社員（共働き経験者）の存在が大きい。そのあとに、育休後にフルタイムで復帰する女性が続いている。

●「MO（戻っておいで）制度」スタート

女性社員が会社を辞めるときに、MO カードを渡す。これは、出産で退職して復職した優秀な女性社員が提案してくれたもので、「戻ってきていいですよ、あなたに戻りたいという意思があれば」という会社側からのメッセージである。これがあることで、再就職のハードルを下げ、いったん辞めても再度社員として働くチャンスがもてる。会社としても縁があり成果を出していた社員に戻ってきてほしい。

●泣く女性をどう扱うか

仕事上のミスなどで注意すると女性社員は泣くことがある。それは、男性からすると、それ以上言えなくなり扱いにくい。だが、女性たちは悔しくて泣くことが多い。男性が「縦の命令に従う」のに対して女性は横同士の関係に敏感なところがある。そのため、同僚間でのコンプレックスが原因となって悔しさで泣く。上司としては「自分が得意なもので会社に貢献すればいい」と思っているので泣くだけ泣かせて、落ち着いたら話を聞き、本人の力を伸ばせる部署に異動させるなどの方法を考える。

●女性間での対立

子育てや介護に関しては、それを担っている人とそうでない人の間に対立が起きがちである。例えば、子育て中で子どもの病気などによって休む社員の仕事は、どうしても独身女性が引き受けることが多い。引き受ける側は、貧乏くじばかり引いている感じになる。上司に苦情を訴えるのでなく、できるだけ、両者間で直接思いを伝えあい、相互に理解しあえるようにしている。また、「お助けありがとう」という社内掲示板で、フォローしてもらったことへの感謝のメッセージを全社に見える化し、社風を「補い合う」風土に醸成している。

アピールポイント

「ひらがな経営」で社員がキラリ☆

株式会社吉村は、日本茶の包装資材メーカーです。

総務庁の家計調査年報では、一世帯当たりの消費金額は
コーヒー・ココアは 11,000 円、茶系飲料(ペットボトル)は 6,000 円、日本茶は 4,000 円。
日常茶飯が過去の話になりつつある今、だからこそ、日本茶の魅力を伝えるお手伝いが
パッケージに出来るのではないか、と考えています。

橋本が社長になりたての 13 年前、営業成績のいい若手営業マンが
「僕が売上目標を達成すると、それだけゴミが増える」とつぶやいた。衝撃を受けました。

茶袋は、捨てればゴミ。だから　「コスト」ととらえられやすい。

けれど私たちは今、パッケージを
中味の魅力を伝える「ツール」ととらえています。

中味の魅力を伝えるためにできることは無数にあります。答は一つではないのです。

だからこそ　社員の多様性を大切にしたいし、
安心して意見の言える仕事場を作りたいと考えてきました。

社員　という　名前の　人はいない。
みんな　という　名前の　人はいない。
一人ひとりにちがう名前のあるように
一人ひとりは　価値観も　性格も　ちがう　粒つぶ。

幻の「優秀な社員」を追い求めるのではなく、
今　ここにいる　社員と　心を通わせながら
一つひとつ　新しい仕組みや
新しい仕事の流儀や　新しい組織を育むことで、
「第８回　日本でいちばん大切にしたい会社大賞」「経産省　ダイバーシティ 100 選 2017」
などの評価をいただけるようになりました。

まずはナマの私たちの取組みを体験しに、会社見学会にお越しください。
https://www.yoshimura-pack.co.jp/corporate/seminar/　【吉村　会社見学会　で検索】

ドリーム・サポート社会保険労務士法人

インタビュー協力者：大野　ゆかり（取締役、特定社会保険労務士）

＜会社概要＞

・業種　社会保険労務士法人

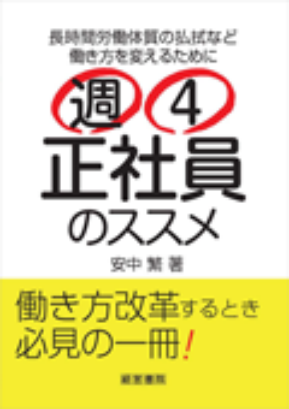
・4 人の個人社会保険労務士事務所を合併させて、2015 年に法人を設立。

・代表 4 名（男性 2 人、女性 2 人）、正社員 17 名、非正社員 3 名（調査時点）

・東京都内にヘッドオフィスと業務集中センターの 2 つの拠点で業務を展開しており、上場企業を含む約 300 社と契約している。

・労働社会保険諸法令に基づく手続代行、人事・労働時間・賃金・退職金・福利厚生等の社内施策に関する制度設計・運用へのコンサルティング、給与計算など業務の改善コンサルティング、各種研修、労務監査、個別労使紛争解決手続の代理、監督行政による調査への対応、労働組合対応等を行っている。

・HP アドレス　https://dream-support.or.jp/



安中 繁（著）、2017 年、単行本（ソフトカバー）： 204 ページ

出版社: 経営書院（2017/5/26）

・役員紹介

安中 繁 Shigeru Annaka

代表社員：代表取締役
登録 No.第 13070143 号
　経営者と従業員がお互いに感謝の絆でつながっている会社は必ず発展します。気軽に相談できて信頼できる社労士をお探しならドリサポをご指名ください。

竹内 潤也 Junya Takeuchi

社員：取締役
登録 No.第 13110329 号
　事業計画や経営計画に「ヒト」は描けていますか。「ヒト」が活きる職場づくりを通じて会社を盛り上げていきましょう。

大野 ゆかり Yukari Ohno

社員：取締役
登録 No.第 13030472 号
　企業の要は何と言っても「人」。社長が、従業員がイキイキと働くからこそ会社の発展があります。毎日行きたい、ずっと働き続けたい。そう思える会社作りの実現をお手伝い致します。

下田 直人 Naoto Shimoda

社員：取締役
登録 No.第 13020337 号
　100 年後どんな会社にしたいですか？混迷した時は、未来のありたい姿から俯瞰逆算で今を見つめると、今すべきことが明確になるでしょう。御社の未来づくりをサポートさせて頂きます。

＜事業内容と実際の業務＞

●中心的事業は次の 3 つ

1　①企業の労働社会保険関連事務を受注

（例：出産育児一時金、出産手当金、育児介護休業規定などの手続き業務）

②企業の給与計算業務を受注

2　企業の就業規則、人事制度、賃金体系などの策定

3　法律的サポート（コンサルティング）　労務相談など

●顧客：中小企業　基本的に年間契約で他企業や税理士からの紹介によるものが多い

●勤務体制：営業日は月～金の週 5 日だが、社員は 1 日 7 時間週 4 日　正社員（17 名）（土日は休み）で働く。フレックス制（10－15 時コアタイム）を設けている。給与は週 5 日を 40 時間とすると 28／40 相当。

＊週 4 日より少なくしか働けない場合は非正社員（3 名）

＊希望があれば、非正社員から正社員への転用あり

＊副業 OK

＜仕事の工夫＞

●チーム・班制の採用

一人の社労士が担当する企業の仕事を他の社労士がサポートする体制をとっている。

●社会保険労務士 4 人の法人

社会的信用度が高い。法的変動のキャッチアップがしやすい。深い知識のサービス提供ができるという点でメリットがある。

●週 4 日制でワークライフバランスを

会社の体力と働く側の負担を考え、正社員の条件を 1 日 7 時間週 4 日（土日休み）としている。

＜人材育成のとりくみ＞

●応募者が多い週 4 日制

週 4 日でも正社員だとしっかり働く。責任をもって自分の仕事としてやってもらえる。正社員で働きたい人が集まってくるので、応募者が多い。

●新卒者も採用していきたい。

＜女性従業員への対応＞

●週 4 日正社員のジレンマ

子どもを預けて週 5 日働くことは、現実的に厳しい。週 4 日正社員という働き方だと、ワークライフバランスも実現しやすい。週 28 時間が基本のため、週 4 日でも社会保険に

加入できる。当社は女性活躍の場を提供していると考えており、今は、週 4 日にこだわっていきたい。ただし、この働き方を望む人が多くいる一方で、子どもを保育園に預けて働こうとする場合には、制度上フルタイムに該当しないとみなされるという不利がある。せっかく女性にも働きやすい環境を整えているのに、それを認めてもらえないことには疑問を感じる。また、収入において週 5 日働くより少なくなるため、女性社員が多くなる。

●社労士として週 4 日正社員への想い

国は何をもって女性活躍と言っているのかを、はっきりと示すべきではないか。管理職割合を増やしていくことなのか、働きやすい環境をつくっていくことなのか。週 4 日正社員という方針は、社労士の立場として、まずは女性にも働きやすい環境、責任をもって働いてもらえる環境が重要だという考えの表明である。

●女性の意識も変わる必要がある

管理職になることを女性が敬遠するといわれるが、女性役割を果たしつつ仕事上の責任を考えると、よほど上昇志向が強くないと管理職を引き受けるのは難しいだろう。自分の働きたいように、働きやすいように環境を変えていくという女性の意識変革も必要である。

●社会保険労務士の目から見た企業における「女性の活用」

中小企業では、育休を取らせなければならないと考えていた段階は終わり、今は、育休をとって戻ってくるのが前提という時代。しかし、その後昇進させることを考える企業はまだまだ少ないように見える。一方、女性は家庭責任が大きいので、たとえ給料が上がっても管理職を目指す女性は少ないのではないか。その分のプレッシャーが加わるので。

ドリサポ
ドリームサポート社労士法人

東京都千代田区と国分寺市の 2 拠点に業務展開をしており、上場企業を含む約 300 社のお客様と契約を締結させていただいている実務家集団。
社内施策に関する制度設計・運用へのコンサルティング、各種研修、労務監査等、カバーしている業務は多岐にわたり、経験豊富な所属社労士による知恵の集合体でお客様を強力にサポートしております。

刊行物多数！

最新作！「人が集まる会社　逃げ出す会社」　下田　直人（著）
★日経夕刊（H31.1.10）「目利きが選ぶ３冊」にて紹介されました。

・「『働き方改革』を推し進める新たなワークスタイル
週４正社員制度の導入と運用の仕方」（DVD）　講師：安中 繁
・「中小企業は『懲戒処分』を使いこなしなさい！」　安中 繁・竹村 淳(共著)
・「困った社員対策マニュアル～最新トラブル事例と労基署対策～」　安中　繁(著)
・「週４正社員®のススメ」　安中 繁（著）
・「Q&A でわかる！管理職のための労基署対策マニュアル」　安中 繁(監修)

各種セミナーを自社セミナールーム(最大 54 名収容)にて開催

・一般向けオープンセミナー
例:緊急開催！「『働き方改革』４月１日施行分を最終チェック！！」
・顧問先様向けセミナー
例:「治療と仕事との両立支援と休職制度整備」
・社労士のためのコンサルティング勉強会（SRCB）

自治体・経営者団体・法人会・大学等外部セミナーへの登壇

・「男女ともにいきいきと働き続ける職場づくり」

育児・介護と両立できる職場とは？、社会的背景、法制度、組織づくり、など

・「女性が輝く職場づくりの処方箋」

社会的背景、女性活躍への課題、法制度、職場で取り組むべきこと　　など

・「働きがいのある会社になるために」

社員定着のための福利厚生・賃金制度、経営者視点の休暇制度、法律改正への対応

・「職場のハラスメント防止策」

職場での代表的なハラスメント、法的責任、防止策、判例、コミュニケーション　など

テレビ出演

NHK 朝の情報番組「あさイチ」に代表安中が≪厚生労働省・毎月勤労統計の不適切調査問題≫について解説・生出演。（H31.1.31）

編集プロダクションＡ社（匿名希望）

インタビュー協力者：A 氏（取締役・男性)、B さん（課長・女性)、C さん（課長・女性）

＜会社概要＞
・業種　編集プロダクション
　　（小・中・高校生向け学習教材を中心とした企画・編集・出版とそのデジタル処理）
・創業　1976 年設立
・規模（社員数）正社員
　約 30 人（男女比約半々）主に編集
　本社東京、支社:京都（数名）　外部スタッフ：女性多い
・資本金　1,000 万円
・従業員数　約 50 名

＜事業内容と実際の業務＞

●学習教材作成

学校や塾、家庭で使用する教材を、5 教科中心に作成している。おもに出版社から委託を受け、原稿を執筆したり教材の形にするための編集をしたりしていく業務である。

繁忙期はものによりさまざまであるが、一番多いのは新学期の 4 月に向けての仕事。そのため、校了を控えた 12 月までが忙しいことが多い。さらに、月単位というだけではなく、年単位でも忙しさに波がある。それは学習指導要領によって教科書が新しくなるため。今年は小学校の教材で忙しい年、来年は中学の教材、再来年は高校の教材というように、教科というよりも校種による忙しさの波が生じる。

●チーム編成

英語、国語など教科ごとに担当が分かれている。英語担当がいちばん多いが、それぞれ 5～10 人程度で、編集だけでなく営業にも関わる。

正社員は約 30 人でその男女比は 5 対 5 くらい。正社員は新卒採用とは限らない。繁忙期にはパートタイマーの主婦が多くなる。正社員を希望している人をいったんアルバイトとして雇うということは基本的にはしていない。

教材編集は細かく根気のいる仕事だが、向き不向きは女性・男性の性差よりも個人の資質によることが大きい。また、会社としては、男女の割合は偏らないほうがよいと考えている。

＜仕事の工夫＞

●仕事の効率化

働き方改革などの社会情勢の変化もあり、10 年前に比べ、残業が当たり前の社風ではなくなってきた。有給休暇の取得率も上がった。その分効率よく仕事をするようになった。

●仕事情報の共有化

会社ドメインのメールをクラウド上で読めるようにしたので、どこでも仕事ができるようになった。

できるだけひとりで担当する仕事を減らすよう配分を考え、常に情報や他の人の動きを共有しておいて、必要に応じてフォローできる体制にしている。

●アウトプットの質を決めるのは人

仕事の受注量はある程度調節が利くため、社員の人数や対応力を上回る場合は断る場合もある。人を増やすことはできてもその人数に見合った利益を確保することは簡単ではない。目先の利益を追うのではなく、将来性も見据えながら質の高い仕事で継続的に受注できることを目指している。そのため力のある社員が仕事を継続できるように配慮している。たとえば、育休などもその一つ。一定期間不在になることも長期的にみれば問題ではない。会社の評価を高めるためには、社員の経験や実績が重要であり、人の質がアウトプットの質を決める。まさに、人が財産だと考えている。

＜人材育成の取り組み＞

●「努力が評価される」の見える化

これまでの社員の状況をみれば、頑張れば昇給するということがわかるようにしている。

●仕事をすることで力をつける

在宅での作業ができるということもあり、外部スタッフには女性が多い。依頼のしかたは多様で、校正だけなど、部分的な依頼をすることも多い。料金は、一般的に継続年数ではなく、仕事内容や仕事の質によって決まる。定期的な研修はないが、仕事をしながら力を付けてもらう。そのためのフィードバックも心掛けている。

●正社員の平均継続就業は 7～8 年

採用から 5 年以上たっている正社員は、7～8 年継続就業している。10 年以上勤務している社員も 10 名以上いる。

＜女性従業員への対応＞

●育休への対応

育休を取得して仕事を続ける女性が増えている。育休復帰後も時短をとって働くことも可能。去年は初めて短期だが、男性社員も育休を取得した。育休後の女性社員には、スケジュールの見通しができるプロジェクト、フォローが利く仕事を担当してもらうようにしている。

大企業とは違い、育休復帰後に担当部署が変わるというようなことはない。本人の希望によるが、編集という仕事の枠内におさまるものである。

この 3～4 年は育休取得者が出ているが、その間の人員補充はパートタイマーに一時的に依頼。仕事量自体がある程度調節が利くので、それによって対応する場合もある。

●自宅での仕事も可

自宅で校正などの仕事をしたい主婦の方にはマッチする仕事である。ある程度子育てがひと段落した後、パートタイムの仕事に就いてもらうこともある。

●ママインターンの受け入れ

Arrow Arrow（女性の産休・育休復帰を支援する NPO 法人）のママインターンの受け入れ（6 日間、2 人、1 週間に 2 回。計 6 回）を実施。

●女性管理職

女性課長 2 名（それぞれ育児休業半年、1 年 2 か月取得後に復帰）を輩出している。その経験談から以下が挙げられた。

1）仕事から遠ざかるとコミュニケーション能力が落ちる経験をした。ずっと家の中にいて子どものことだけ考え、しゃべる人がいないとなると視野も狭くなり、自分の考えがどれだけ社会に通じるのかと自信がなくなる。そのような意味では話す訓練のようなもの、自信を取り戻す訓練は必要ではないか。そのために、休業中にマドレボニータ（産後ケア普及を掲げる NPO 法人）の主催するママインターンや、育休プチ MBA 勉強会などに参加した。

2）育休中にも会社の上司と連絡をとり、仕事の情報と自分自身の状況（自分が何を勉強しているかなど）がわかるようにしていた。

3）子どもが小さく大変な時期は一時期だけのものだが、そこを頑張って仕事を続けられるかどうかは、会社側がどううまくサポートしてくれるかにかかっていると思う。

4）課長職となったことで仕事の優先順位を決め、自分がやらなくてもいいものは外注するなど割り切って手配することができるようにしたため、かえってやりやすい。

5）締め切り間際など忙しいときの女性社員への対応は、会社が小さい分、時短や子どもを連れての出勤、自宅での作業など融通が利くところもある。

6）復帰後は、女性役員がそれまでの会議をランチ時に設定するなど積極的にサポートしてくれたので、会社全体の考え方も変わってきた。

7）夕方以降に出かける必要がある場合もあるので、家庭の協力は必須。

8）女性が早く帰宅するには、男性の長時間労働をなくすことが大事であるため、現在、社内男性の意識改革中。

当社は 40 年以上の歴史を誇り、編集プロダクションとしては老舗といえます。クライアント様の企画に沿って質の高い成果物を作成することや、規模のメリットを生かして大きなプロジェクトを一括して受注できることなどをとおして、教材作成の分野で高い評価を受けてきました。

近年は教育改革の波を受け、教材制作も変化を迫られています。その一方で従来どおりの教材も必要とされています。日々の業務に追われる中で、新たなことに挑戦していくことには多大なエネルギーが必要になりますが、個々の社員が将来を見据え、変化を前向きにとらえていくことで、新たなチャンスを生みだしています。

変化に対し積極的に対応してきた当社の姿勢も、クライアント様から支持される大きな要因だと感じています。そこには、単なる請負作業だけではなく、クライアント様と一緒に悩み、一緒に思いを形にしていくというパートナーシップが生まれるからです。

これからも、教材編集プロダクション業界のリーディングカンパニーとして、日本の教育の一助となるべく、社会に貢献していきたいと考えております。

社会保険労務士事務所 みくりや社中

インタビュー協力者：小宮山 靖行（代表）

＜会社概要＞

・就業規則の作成

・労働保険・社会保険事務代行

・人事コンサルティング

・社員　常勤３名（男性２名、女性１名）、パートタイムの女性（子どもあり）４名

・HP アドレス　http://www.srkomiyama.jp/greeting.html

小宮山 靖行（代表）

＜事業内容と実際の業務＞

●社会保険・労働保険の手続き代行業務、コンサルタント業務

社会保険や労働保険の手続き代行業務および人事、労務分野に特化したコンサルタント業務（例えば、採用者のスキルを上げる教育、中間管理職研修、経営者に対する経営スキル指導）を行っている。顧客は、設立から間もない会社や中小・零細企業など事務処理能力が十分でない会社が多い。

●法人化の意義

法人化したことで、従業員を社会保険に入れられる。また、現代表が代わっても将来的に事業を継続することが可能。さらに、新人の社労士が経験を積む機会も提供できる。

＜仕事の工夫＞

●仕事内容の共有化

育休中の社員にアクセスキーを渡して、会社の日報を見られるようにしている。ただし、情報漏洩のリスクがあるため、在宅での仕事は行っていない。

●社会保険労務士の認知度アップ

社会保険労務士を看護師や消防士のように子どもがあこがれる仕事にしたい。

＜人材育成の取り組み＞

●子どもを連れてくる職場

当社では、職場に子どもを連れてくることを許容している。むしろ、子どもがいることで大人が大人たり得る。子どもの存在が社員の人間形成に必要だと気づいたのは、正社員の女性が出産後に子どもを連れて仕事に来るようになったこと。子どもがいることで必要以上の仕事をすることもあったが、不思議なことに仕事はうまくいった。子どもがいると、子どもの成長に比べて大人が仕事面でどれほど成長できたかを振り返ることができる。去年と同じ仕事の仕方でいいのかという反省が成長につながる。

ここでの成長とは、顧客に対する心配りができるようになることである。社労士の仕事は入社、退職、結婚、出産、けが、病気など人生のトピックスに関わる。人生の困った瞬間、うれしい瞬間である。心配りができるスタッフの存在は重要である。相手のニーズを察して、できるだけ手続きを早く進めるように動けるか、書類に「大変ですね」の付せんが貼られているかでイメージは変わる。そういうことが自発的にできるかどうかだ。

●新人採用時は親に挨拶

新人を採用するときには、採用決定時に本人の親に会って話をする。これにより本人が親から何を学んできたかがわかり、今後の育成のツボがわかる。さらに、親に安心してもらうことができ、こちらの厳しい育成に対しても親が協力して本人を励ましてくれるようになる。

●人事評価の際のアドバイス

コンサルタント業務のなかでは、管理職の人たちに人事評価の際に、成長のポイントを確認するように、さらに、次のステップアップのために上司は何をフォローするかを明確に伝えるように、とアドバイスしている。多くの管理職は面接に自信をもっていないが、このアドバイスにより面接とその効果に手ごたえを感じるようになる。

●人材育成のためのアドバイス

顧客企業をみていると、「質の高い、能力が高い社員が欲しい」という割には、それを育てることを考えていないケースが多い。不平・不満を言う社員の中には意識の高い人もいるため、状況を整理してやって本人が自分の活かし方や会社の活かし方さえ分かればかえって有能な人材になる場合がある。

＜女性従業員への対応＞

●集中して早めに帰宅

子どものいる女性パートタイマーには、3 時、4 時で帰ってもらう。子どもが帰る時間には母親が家にいることが望ましいと考えるから。そうすると、母親たちの働き方が変わり、普通なら 6 時までかかる仕事が 3 時で終わる。集中力が高くなる。できない場合は、できなかったことを悔しがり、翌日やり遂げる姿勢がみられる。

社会会保険労務士法人♥みくりや社中

みくりや社中　4つの柱

1 是正勧告対応

沼津労働基準監督署で就業規則等監督指導員として2年間数々の企業を指導し、監督署の業務にも精通した代表のもと、適切な是正勧告対応をさせていただいております。また、近年の「働き方改革」などの法律改定にもＬＣＧ（日本人事労務コンサルタントグループ）会員として迅速に対応致します。

2 社員満足、賃金システム

ＥＳ（社員満足）トレーナーとしての認定を受けており、社員満足を引き上げ、生産性の向上につながる仕組みづくりのサポートを行ってきました。また、賃金制度研究により職能給を開発した立命館大学医療経営研究センターの「医療研究講座」を修了しており、各企業に合った高度な賃金制度の作成を提案させていただきます。

強みの4点はもちろん、通常の手続や給与計算に関しても企業の方々が安心して仕事に励めるよう、正社員スタッフが確実かつ迅速に進めさせていただきます。企業の成長の促進のためにスタッフ一同全力でサポートさせていただきます。　是非、一度ご相談ください。

代　　表　小宮山 靖行
住　　所　〒410-0011
静岡県沼津市岡宮1094-4
Ｎフォルテ A
電話番号　055-923-0135
Fax番号　055-923-0145
営業時間　8：00～18：00
休　　日　土曜日・日曜日
Ｅｍａｉｌ　sr_office_komiyama@yahoo.co.jp
Ｈ　　Ｐ　http://www.srkomiyama.jp

3 教育訓練

実際の事例を取り上げ、ケースから学ぶ中間管理職・経営者向け研修等の教育訓練を行っております。戦略思考力や目標設定力の向上、人事考課の基本的な考え方や考課方法、セクハラ・パワハラ問題などその教育内容も多岐に渡っております。

4 人事コンサル

経営者様の目標を、社員からの共感を得られる「ビジョン」として映像化し、社員と企業のベクトルを揃えるお手伝いをさせいただきます。さらに、脳科学を用いて開発された「効き脳」により、社員のプロファイリングを行い、個々の特性を生かし、利益を2倍に引き上げる組織づくりを目指します。

株式会社 ワイズ・インフィニティ

インタビュー協力者：山下 奈々子（代表取締役社長）

＜会社概要＞

・業種　翻訳会社、翻訳スクール経営(東京、大阪、名古屋)年間 70～80 人入学

・創業　2000 年設立（自宅で 1 人で開始、3 年後から社員を雇う）

・規模（社員数）

32 名（正社員 21 名）うち大阪 2 名（制作業務）(2017 年 4 月 1 日現在)

翻訳者は全て外注　現在登録は 700 人ぐらい　稼働は月 100 人ぐらい。もともと女性社員が 8 割ほどであったが、現在は男女比は半々。男性の方が定着する傾向がある。

・中途採用あり。

・男女で仕事の内容は変わらない。

・HP アドレス　https://wiseinfinity.com/index.html

山下 奈々子（代表取締役社長）

○会社の発足

字幕翻訳と放送翻訳をフリーランスで 12～13 年やっていたので（子育てと両立しながら、キッチンに机を置いて自宅で仕事をしていた。女性だから両立しやすい）、そこから 2000 年に会社を設立。最初は一人で開始し、設立約 3 年後から正社員を採用。今年は新卒 4 人を採用。

○関連記事掲載

週刊朝日 2019 年 2 月 19 日号　https://dot.asahi.com/wa/2019012500075.html

＜事業内容と実際の業務＞

●映像の字幕翻訳

映像に特化した字幕翻訳、映画や DVD を作成および放送翻訳(テレビ局のテロップを作る等)、通訳や文書翻訳等々。聴覚障がい者用のキャプションも手掛ける。

●2 部門からなる業務体制

業務は翻訳と制作（営業）の 2 部門からなる。営業では、顧客からの依頼内容に対してどの翻訳者を充てるかを見極めるかが重要な仕事。そのために翻訳者のリスト化が大事になる。

●スクールでの翻訳者養成

翻訳業は少し華やかに見えたりするが、翻訳者はなかなか育たない。外国語から日本語への翻訳というパターンが圧倒的に多いので、日本語の力が要求される。翻訳業務に携わる人材を育成するためのスクールを経営。

●利益の社会還元

利益はもちろん社員に還元するが、一部は社会にも還元する。例えば、セネガルやカンボジアの学校建設など。これにより、社員の誇りとなる会社を目指したいと考えている。同様の目的で、2014 年に別会社を設立し、発達障がいの子どもたちの学童保育事業を行っている。

●異動希望の実現

本人の希望があれば、異動は可能である。ただし、翻訳スキルは重視する。担当者は 4～5 年同じ仕事をしていると飽きるため、スクールに異動させることもある。ただし、そうすると、営業などの経験のある社員がほとんどいなくなってしまうことが課題である。

●翻訳という仕事の誤った印象

翻訳自体は女性がやりやすい仕事である。字幕翻訳は片手間でもできる印象があるようで、自分ができるときだけやりたいと考える傾向がある。字幕翻訳を本業と思っていない人達が圧倒的に多い。このため、本業として働けば十分な収入は得られるにもかかわらず、この仕事で生計を立てるほどの収入を得ているケースは少ない。

●障がい者雇用

障がい者も雇用しているが、社員の理解があり個人としてきちんと受け入れている。結局こうした働きやすさを達成すれば、女性も働きやすくなるということにつながる。ただし、国の助成金は、すでにやっている事業に対してはもらえない点に不満を感じる。

＜仕事の工夫＞

●定時内で仕事を終える

勤務は 9 時半～6 時半が定時。制作部門では少し残業があるが、顧客サービス部門ではほとんど残業はない(6 時半から 7 時になると電話を切り替えてそれ以降は外注のコールセンターに接続して 365 日 24 時間受発注できるような形)。ノー残業デーが月に 1 回はあるが、それにかかわらず社員は定時にさっさと帰る。会議は全部午前中に行う。夕方からは一切ない。有休取得率も高い。

●仕事情報の共有化

自分しかわからない仕事を絶対作らないようにし、情報をチームで全部共有している。部長以上でないと個人のメールアドレスはないので、急に休んでも他の社員がフォローできる形にしている。

＜人材育成の取り組み＞

●専門的スキルの養成

従来この業界では、人を育てて来なかったため、ビデオの時代から DVD に替わった 90 年代後半から仕事が増えてきたときに対応できなかった経緯がある。そのため一時期は翻訳の質が低下したこともある。ここから、スクールの必要性を痛感した。ただし、スクール受講者のうち、継続的な仕事につながっているのは 1～2%にとどまる。

●放送翻訳の特殊性を身に着ける

放送翻訳は 1 秒間に何文字までと決まっていたり、使えない漢字などが決まっているため、基本事項をスクールで 1 年間（週 1 回）学んでからでないと仕事を頼めない。市場のニーズは急増しているため、人材育成は急務。

●OJT が重要

人手不足は深刻。とくに小さい会社では素晴らしい人材はなかなか来てもらいにくいので、どう育てていくかが大事。大企業のようにシステマティックにはできないし、長期間の研修も不可能なので、現場で教える OJT が重要になってくる。

●応募する人へ

採用の際に重視するのは、会社の雰囲気に合う人、素直で伸びしろがあると思われる人。社会人になったら、仕事をゼロから始めるのだから、まずは、3 年ぐらいはがむしゃらに仕事をやってみるのも大事だと思う。

＜女性従業員への対応＞

●育休への対応

近いうちに育休をとる女性社員がいる。現在は、つわりが少しひどかったため 1 時間遅く出勤している。有休を 1 週間、10 日とる人はこれまでにもいて、その中でも社員同士がフォローしあってきている。今後は育児休業取得予定者の支援へも取り組むことになるが、育休でも気を遣わなくても大丈夫だと思う。社長自らが末子 3 歳で仕事を始め、その 12、3 年後に起業した経験から、情報の共有化、休みやすさなど女性が働きやすい環境を考えてきた。社員の意見を聞いてどうすれば働きやすくなるか参考にしている。

●女性経営者であることのメリット

そもそも業界に女性が少ないため、男性側に話を聞いてもらいやすいというメリットがある。この点は営業も同じである。

●女性の中途採用（再就職）をしている。男女の賃金差はない。望めば正社員にする用意はあるが、あまり正社員になりたい人はいない。

株式会社 クリタエイムデリカ

インタビュー協力者：栗田 美和子（代表取締役）
桑野 一夫（生産部加工調理課課長）

＜会社概要＞
・創業　1948 年
・設立　1967 年
・資本金　9,000 万円
・ビジョン　食から新しいコミュニティを創る
・経営理念
　私たちは誇りの持てる会社を通して、全ての従業員の幸せを目指します。
　私たちは安全で安心な商品つくりを通して、全てのお客様の幸せを目指します。
　私たちは環境にやさしい商品つくりを通して、全ての人々の幸せを目指します。
・業種　食品製造業（茹で麺、調理麺、調理済レンジ食品、総菜、菓子）
・組織体制　総務部、営業部、開発部、生産部、品質管理部、
　　商品開発、製造（工程、設備）、品質管理
・HP アドレス　http://www.kurita-aim-delica.co.jp/

＜事業内容と実際の業務＞

●社員数と女性比率

正社員は 2011 年に 84 名（男性 53 名、女性 31 名）で、女性比率 37%。主任以上の役職者比率が 20%。2017 年度 4 月 1 日で正社員数が 79 名で、男性 53、女性 26、女性比率 33%。主任以上の役職者比率が 22.2%。女性で役職についている人は少し増えているが、全体数が減っている。非正規社員については、現状で契約社員 195 名、技能実習生を外して 95 名（男性 47 名、女性 48 名）。そのうちパートナー（雇用保険に入っている人）は 48 名（男性 11 名、女性 37 名）。

●60 歳以上が働く別組織も

60 歳以上の管理職経験者のための事業も別組織で立ち上げている。定年になった人たちの再雇用の場として、地域に根ざしたカフェを運営。野菜作りや、販売も行っている。

●麺類中心の中食用食品の製造

コンビニ、スーパー等の小売店向けに、麺類を中心とした中食用食品を製造している。麺類でもそば、うどん、スパゲッティと幅広く扱っている。他に総菜、菓子も手掛ける。季節、天候等により注文内容が変化するのに合わせ、配送の時間に間に合うよう食材および製品の製造過程を管理し製造する。

●大量の製品を安全、安心、安定的に

一日当たりの生産量は、調査日の前後で約 6 万食であったが、日によって 1 万食ぐらいの増減がある。1 つの商品について、その数が 2000 個あればすべて同じように、ばらつきなく作ることが重要である。ロットの大きいものを安全、安心、安定的に作る必要がある。1 つの商品の生産ラインごとに担当者が配置されている。

＜仕事の工夫＞

●部署間の意思疎通の改善をはかる

部署間の壁が高すぎるため、他の部署の改善点に気づいても口出しをしない、自分の部署も他からは言われたくないという空気がある。部署ごとに採用していることもあり、部署間での異動が難しいことによる。360 度調査（部下から上司を評価する方法）を取り入れ、従業員満足度や仕事の改善点を把握し、今後の目標を明確にしている。360 度調査の再実施を検討中。

●社員に経営状況を開示

基本的に全社員に会社の PL(損益計算書)を渡して経営状況を理解してもらっている。契約社員には売り上げを伝えている。

●地域貢献

利益のなかから地域貢献に力を入れている。陸前高田市へ 5 年間寄付金を送り、図書館整備に使ってもらっている。勤務時間内に社員の地域貢献ができるようにしている。

＜人材育成の取り組み＞

●契約社員から社員へ

契約社員から社員になるシステムがある。本人の意思があれば、公平を期す意味で筆記試験を実施し、その後に教育をして正社員として採用するよう制度を考えている。現在 3 人が契約社員から正社員になった。新人社員の応募者が来ないことと人手不足への対応策でもある。

●共育チームによるきめ細かな従業員対応

共育チームを発足（男性 2 名、今年度より女性 1 名を追加）して 2 期目になる。社員の意見を吸い上げたり、アドバイスを丁寧にするようにしている。これにより、離職者が減少している。

＜女性従業員への対応＞

●女性管理職の育成

課長にする女性社員が育ってきていない中で、埼玉県の女性育成カリキュラムにうちも参加し 2 年間取り組んだ。1 年目で育った社員を主任にしている。ただし、ここ何年か、若い女性たちをまず主任にしてその数は増えたが、係長にまで育っていない状態。主任をやっている女性軍は独身なので今後改善したい。

●保育園整備

従業員が利用できる保育園を平成 21 年にスタートさせ、平成 27 年に越谷市の認可保育園に認定された。ゼロ歳児、1 歳児、2 歳児だけの保育所で、社員 8 名、地域の方 3 名が利用している。若い働き手が辞めずに継続してほしい。

アピールポイント

ミッション：身近で笑顔あふれる豊かな食卓提供

「身　近」とは ・・・生活の中で最も身近なものは″食″です。
充実することで満足し幸せを感じることができます。

「笑　顔」とは ・・・食品の安全・安心が必須条件です。

「豊かな」とは ・・・食事の種類を表現しています。
「コトづくりの食」「日本の食」「世界の食」「文化の食」です。

株式会社クリタエイムデリカは、24 時間 365 日稼働するチルド中食製造販売会社です。北は青森から南は大阪までの 110 社とのお得意先を持ち、毎日商品を生産し届けることが出来る物流網を確立しています。自社商品の販売比率を 60%持ち、一日に生産する約自社商品は麺を中心にした商品からサンドイッチ、グラタンなど 50 アイテムを造っています。また、自社生産以外に 3 社の同業協力工場を大阪、岐阜、埼玉に持ち季節変動とカテゴリー対応で多品種の幅を増やし、それにより、日産 12 万食程の生産が可能です。

働く従業員は多様で 18 歳から 75 歳までの短時間従業員、国籍も中国、ミャンマー、ベトナム、ペルー、台湾、フィリピンで、外国籍の正社員もいます。また、最近は社内結婚と出産育児後の復帰従業員が増加しています。

本社以外に企業内認可保育園「くりたのんな」、アクティブシニアが元気に働き、地域との交流の場「シェアダイニングサルーテ」、地域の障がい者の雇用の場として、特例子会社を目指す「株式会社スマート FUN」を設立しています。従業員と共に地域で誇りの持てる会社になることを目指して、これらの多様な取組みを実施しています。

フェイト・アイ 株式会社

インタビュー協力者：川端 宏幸（代表取締役社長）

＜会社概要＞

・事業内容　業務系アプリケーションやインターネット環境下でのコンピュータシステムの設計、開発、保守及びコンサルティング業務

・設立　2008 年

・資本金　6,000,000 円

・従業員数　16 名

・HP アドレス　http://www.fate-i.jp/

川端 宏幸（代表取締役社長）

＜事業内容と実際の業務＞

●メインは大学向けネット出願システム

他社よりシステム開発を受託作成して納める。その後、改修やトラブルへの対応などで仕事が継続していく。現在の代表的な仕事は、大学向けにネット出願システムを手がけている。10 年前まではネット出願は利用度が少なかったが、今、毎年 35 大学ぐらいやっている。このシステムを作る企画会社があって、そのシステムをもとに大学ごとに違うものを作っていかなくてはいけない。大学ごとに学部が違ったり、併願とか、日程とか、科目がどうかという点が異なる。その仕事を当社が担当している。願書（紙）に書いていくと、どうしても間違ってしまうが、システムであれば、まず間違いが減る。さらに、そこで決済ができる。今、カード決済もできるので、大学側としては便利である。

●システム開発の受注・納入

他にも出版会社の社内業務、在庫管理システム、電子書籍販売管理システムなど、それぞれの業務で使うシステムを、オーダーメードで作って納めるのが当社の仕事。

●残業が少ない

当社は、残業が少ない。役員は別だが、基本的に残業はなく、8 時間勤務で、今、9 時から 6 時で、6 時半になると、もう社員の半分は退社している。結果的に、女性に優しい会社である。女性社員も毎年入ってきている。

＜仕事の工夫＞

●自社内でのシステム開発重視

IT 業界は、いわゆる人材派遣型の仕事が多い。いろいろな会社に所属するエンジニアが顧客のプロジェクトルームのようなところに集まって仕事をすることが多く、そこに家から直接通って、終わったら家に帰るということで、自分の会社には全く立ち寄らない。IT 業界は、9 割 5 分がこの業態。1 人で転々とするケースもあって、誰にも相談できないとか、1 人で行くケースが多いため、メンタル面を壊してしまうケースもある。

そこで仕事の仕方を発注元の企業に出向いて作業をするのではなく自社内開発にした。通常だと、A なら A という会社に行って、そこで仕事をする訳だが、それを現場に行かずに、ここの会社の中でやって、それを設置するときとか、納めるときだけ行く形が自社内開発ということ。

要は、社員が通勤するのは必ず自分の会社であるという仕事の仕方を作ろうと考えた。優秀な社員の周りにスタッフを付けていけば一緒に成長できる。ずっとここにいればスキルの共有、ノウハウの共有ができるのではないかと思った。新卒採用をして、社員を育成するという方針にしていこうと決めた。

●信頼の積み重ね

会社設立当時、お客さんの数は 5 社だった。現在も余り大きくは増えていないが、それぞれのお客さんからリピートオーダー、1 つのシステムが終わった後に、また次の仕事と、どんどん増えていっている。他に、お客さんから紹介されて、新たなお客さんが広がったりした。うちは、私（社長）以外みんなエンジニアで、営業は誰もいないが、実際に彼らがやると、次の仕事が必ず来るという自負はある。やはり優秀なスタッフが多いからである。一旦システムを導入したら、そこから本当にお付き合いが始まるということで、こうした信頼関係をもとに、顧客側が他社の見積もりも取らず契約が成立することもある。

●エンジニアが直接顧客と交渉

うちは営業は置かないつもり。エンジニアに見積作成から、お客さんとの交渉から、全部現場でやってもらっている。私（社長）は営業出身なので、トラブルがあったときとか、シビアな営業折衝とか、謝罪などは私が出るが、そういう機会は少なく、大体現場で完結する。

●定例ミーティングで情報共有

週に1回、定例ミーティングを開く。仕事の進捗状況とか、こういう新しい仕事が来ました、どうしましょうとかを全員で相談する。新しい面白そうな仕事だと、「では、誰が担当する？手を挙げる人」と言って、パッと挙がったりする。財務資料以外は全て社員にオープンにしている。

●社員の交流

社員旅行やリクリエーションを社員が自主的に計画して行っている。中途で入社してきた男性が、前社では人間関係が希薄だったため自ら責任者になって進めているものもある。下からの意見だと社内がまとまる。

＜人材育成の取り組み＞

●就労困難者を受け入れ

紹介を受け、サポートステーションに来ていた就労困難者を、昨年 11 月からパートタイムで受け入れた。31 歳、大学院を出ていたが働いた経験がなく自分に極めて自信がなくて、人に迷惑をかけるのではないかという自責の念がすごく強いという男性。普通の会話はできるが、気持ちを表すのが難しい。そこら辺を承知の上で、うちに来てもらって、はじめは週 3 日だったが、「3 カ月経ったのでどうする？」と言ったら「ここだったらいけそうだ」ということで、2 月から社員としてフルタイムで働いている。同じような仲間がいるのだったら、広めて、こういう働き方ができるというのを、まだ仕事に就けてない人に話してあげるというのも、もしかしたら役目なのではないのという話をしている。

●じっくりと人材を育成

5 人採用しても、いずれ 4 人辞めてしまうのだったら、1 人ずつ採用して、みっちりとやってというううちのパターンのほうがいいのではないかと思っている。合同説明会に出ても、うちのブースはやはり数が少ない。ただ、うちの場合は、座ってくれれば結構自信があって、ここ（会社）まで来てくれれば、さらに自信があって、知ってくれればワクワクしてくれるのではないかなという気がする。主婦の方も、時短でもいいから働きたいという人だったら、うちは受け入れできる。

●高い定着率

5 年前から新卒採用を始めて、毎年 1 人ずつ増えている。社内にいる昔からの社員たちはいろいろなところで経験を積んでいて、中間層として活躍しているので、毎年 1 人ずつ入ってくる彼らの面倒を見ることもできる。うちは定着率ほとんど 100%で辞めない。育成した者が毎年増えていっている。

●早いうちから現場経験

うちは結構早めに、お客さんとの打ち合わせに若手も連れて行くようにしている。製品を作るだけではなく、ちゃんと相手の息遣いを感じて、納品時も立ち会わせて、お客さんががっかりするのか、喜ぶのかということをリアルに体験させると、単なる技術的なスキ

ルだけではなくて、本当に相手を思う気持ちなども必要になってくることがわかる。特に新卒採用の社員の場合、1 年目は戦力にならない。プラス 1 のメンバーとしてチームに加えて、何か役割を担ってもらうとか、そんな OJT をやっている。結構早い段階で経験ができるのは、うちの売りの 1 つでもある。

●技術者もマネジメント能力を養うことが重要

技術者は年齢的にいうと、やはり 40 才ぐらいで成長が鈍化する。仕事内容はどんどん進歩するから、ほとんどの人は現状維持がやっとになる。ただし、仕事を真剣にやって力量があれば、新しく出てきたものもある程度想像がつくので、対応が利く。そこまで行かないエンジニアが大多数だと思う。応用がなかなかきかない。そういった点からも、システムエンジニアはマネジメント能力を身に付けることが大事。

●勉強会開催

社内勉強会を定期的に開催している。始めて今 2 年になる。社員はお客さん以外、外部と接する機会がないため、初年度は私が担当で外部の講師を依頼した。講師の方々はうちが納めたシステムを使う人だったので、使う側の観点でシステム開発にフィードバックができるかと考えた。2 年目は、担当が変わって、社員が発表しようということで、それぞれ研究テーマ、課題を出して、自分たちでプレゼンの資料を作って、みんなの前でやる。これは彼女、彼らのためにやる勉強会という位置づけ。この 4 月からは例えば技術学習とはまた違う、人間力とかそういった勉強会を考えている。勉強会は、基本的に強制なので、就業時間内で実施している。

＜女性従業員への対応＞

●初の女性社員

2 年前に、たまたま新卒での採用活動をしたときに、ある女性が当社に来た。彼女は IT を専攻してはいなかったがこの仕事に就くことを希望していた。経験はなくてもいいのだが、女性社員がいないから大丈夫かと心配した。このことを本人に何度も尋ね、最終面接でも確認した。IT に行きたいし、働きやすさという点でうち以上のところはないから、いまは女性 1 人でも、いずれ増えていくかもしれないということで入社が決まった。

●自社内開発だからできること

客先常駐型は、育児中だからといって突然熱が出たとか、4 時に帰りたいというのが許されない。うちみたいな形態だったら、ワークシェアリングみたいな形で、4 時に帰る前提で担当を任せればいいので、これは主婦の働き方としてはいいなと思っていて、主婦を探している。

●女性社員の増加

今年 4 月までで社員 16 人中 3 人が女性になり、大体業界平均になった。さらに 8 月に事務に女性が入ることが決まっている。派遣を続けていたが派遣の不安定な生活では嫌だ、結婚しているがちゃんと仕事をやりたいということで、うちに来ることになった。

アピールポイント

フェイト・アイ株式会社は 2008 年、これまで IT 業界で活躍してきた仲間達が、共通の目標を実現する目的で発足致しました。私達の目標とは「お客様と IT エンジニアとが、真の信頼関係を持続できる環境を提供すること」です。

その為には、お客様と IT エンジニアとが共に満足できていることが必要不可欠であると考えています。IT エンジニアは、システム開発の仕事を通して、システムが完成した時の達成感や、お客様に喜んで利用して頂くことの充足感を得ながら、成長していく。

お客様は、システムによって自分の仕事が効率化される期待感を抱き、完成したシステムの利便性に満足感を得ながら、組織の成長を確信する。

私達が理想とする世界はこのようなイメージです。

「よくやってくれた。」

私達は、お客様からこのようなお言葉を頂くことを想像するだけで心が躍ります。そして、ここには既にそれを実現している IT のプロフェッショナル集団が存在しています。

社名の一部に使われている「fate」とは、“運命・宿命・めぐり合わせ”、という意味です。
人との出会いや、お客様との出会いは必然であり、その数々の出会いを大切にしたいとの思いが社名に込められています。

経営理念

当社はお客様にとって価値あるサービスを提供し、良きパートナーとなる会社を目指します

経営方針

◇ 私たちは自利利他の精神をもって、お客様やパートナーとの信頼関係を持続します
◇ 私たちはお客様のニーズを良く理解し、最適なサービスを心掛けます
◇ 私たちはプロフェッショナルの自覚を持ち、常に技術力の向上を目指します
◇ 私たちは物心両面の豊かさを追及し、健全で安心して働ける会社をつくります

主な開発実績

◆大学向けインターネット願書出願システム
◆利用料金収納システム
◆電子書籍販売管理システム
◆業務の見える化システム 他

株式会社 セーフティ＆ベル

インタビュー協力者：宇佐見 聡（代表取締役社長）

＜会社概要＞

・資本金　2,000 万円

・設立　1971 年 4 月

・本社営業部・施工部、管理業務部、多摩営業所、大阪営業所

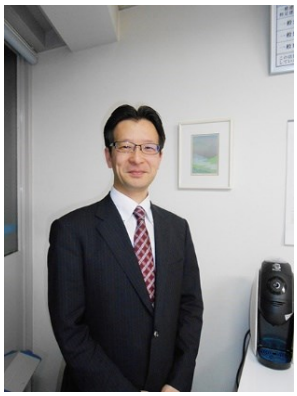
・業務内容

集合住宅向けインターホン／オートロック化／非接触キーシステム

宅配ボックス／防犯カメラ／自火報システム／ビル出入管理システム

・従業員数 94 名

・HP アドレス　https://www.safety-bell.com/



宇佐見 聡（代表取締役社長）

メーカー主催の勉強会で、新製品の機能や特徴を習得できます。お客様にプレゼンする際も役立ちますよ。

部署ごとの区切りがなくコミュニケーションしやすいオフィス。仕事の合間には雑談も飛び交います

宇佐見「さまざまな経験を当社で活かし、より活気あるチームをつくり上げましょう」

＜事業内容と実際の業務＞

●オートロックのリニューアルでは実績日本一

うちの仕事は、いわゆる建設業界の仕事で、当然、建築業の免許なども持っている。今、特化してやっているのが既存のビルとマンションのセキュリティーのリニューアルといったところで、100 ボルト以下の弱電工事が中心である。具体的には、企業ではビルの防犯カメラであったり赤外線を張ったり、入退のゲートの設置、人感センサー。マンションではオートロックというものが主流になっているが、それだけではなくて、防犯カメラや鍵なども含む。この業界ではオートロックのリニューアルというのが非常に大きくなってきていて、設置から 15 年から 20 年で交換が必要になる。今、うちの会社が日本で一番実績のある会社ということで、5 年連続、ナンバーワンでずっとやってきている。マンションの場合は、システムの関係上 1 戸単位での修理はできないため全戸一斉に交換になる。1 世帯あたり 10 万円程度かかるため相当規模の大きな工事になる。

●営業先はマンションの管理組合

営業の対象というのは、まずはマンションの管理組合。その手前に、マンション管理会社がうちの営業先ということになる。

●工事の流れ

インターホンのリニューアルでマンションに行く場合は、大体 2〜3 人のチームになり、1 部屋大体 1 時間ぐらいで工事をする。このチームで 1 日 6〜7 世帯ぐらいの工事をして、1 週間から、長いときは 1 カ月ぐらいでマンション全体の工事を終わらせる。

●女性社員の比率

現在、女性は、業務が 6 名、営業サポートは専業主婦の方を含め 6 人ぐらい。全体の男女比は、男性のほうが、全体の社員でいうと多い。今、女性比率が 33%ぐらい。社員が 98 名で、おおよそ 30 人ぐらいが女性。こういった工事をやっている会社としては、女性がかなり多い。

●目標とする会社

会社としては、働いている社員が幸せになってくれればいいなと思っていて、そういった環境を作るのが僕らの仕事。何かがあって辞めたときでも、退職するときには、「本当にここで働いていてよかった」と思ってもらえるような会社にしたい。

●非正規から正規へ

非正規から正規への転換も可能。現在主婦で扶養の範囲内で働いている人も、制約がなくなったらぜひそうなってほしい。

＜仕事の工夫＞

●工事現場に女性を

工事で個人の家に入ってこられる側としては、工事をする人のマナー、あいさつもできないといったことも含めて、やはり結構、気にされるところである。そこで今、女性のインストラクターという部隊を作り工事の際に同行するようにしている。現在、女性のインストラクターは 4 名。実際に工事をするのはうちの施行部の男性陣の技術部隊だが、彼女たちが「こんな工事をします」と挨拶に行き、施工前と施工後に写真を撮る。また、「現場に常駐していますので、言ってくださいね」と言うと、やはり非常に安心していただける。はじめは、こちらでサービスとして付けていたが、今は彼女たちが付加価値ということでお客さんにも理解をしてもらって、しっかりプラスアルファで費用も頂いている。

●女性活用でも業界をリード

引っ越し業界などは早くから、女性スタッフだけによる作業なども工夫してやっていたが、まだまだ建設業はそういった意識もない。オートロックのリニューアルというエリアに関してトップを走っているわが社が新しいことにいろいろとチャレンジしていかないといけないと考えている。

●仕事内容の切り分け

作業を工事だけに限定してしまうとやはりなかなか女性は入りにくいかもしれないが、工事の中身を少し分けて、例えば工事をする前に作業手順を説明したり、音声だけの受話器型からカラーモニターのインターホンに交換した後にも必ず取り扱い説明をするが、その部分を女性に担当してもらう。そこに女性が活躍の場ができる。今後このやり方がこの業界でも定着してくるかもしれない。

●サービスから商品へ

工事前後の説明は会社にとってはコストがかかることだが、顧客にとってもむしろ不可欠なサービスなので、料金をいただく方針である。ただし、こうした説明は不要で交換さえしてくれればいいという賃貸経営のオーナーさんなどの場合は含まれない。一方、分譲マンションなどでは、全世帯ではなく代表が集まって工事の決定をするため「やはりそういう人がいたほうが安心するよね」というふうに理解してくれる。そういったところでしっかりと提案していこうと考えている。また、女性の現場への投入は特に高齢者の方には非常に、本当に安心してもらっている。

＜人材育成の取り組み＞＜女性従業員への対応＞

●試行錯誤

女性スタッフが現場に行くことで雰囲気も改善される。この取り組み自体、7～8 年以上前からやっていたが、結構失敗もした。男性ばかりの現場に女性の施工も入れたいということで少し採用したが、男性社員もどうやって女性社員を扱っていいのか分からないという点や、この作業をやらせていいのかどうかといったことまで非常に気を遣って、現場の男性社員も疲れてしまった。着替えやトイレなど、事務所にいたら全く気にならないことに非常に気を遣うということもあったため、女性を現場に投入することは 1 年、2 年で辞めてしまった経緯がある。

●ステップを踏んで

工事の現場に女性社員が入ることが重要だという私の思いは、女性社員にはすごくよく分かってもらえたのだが、男性だけの現場に女性が一人で入るのは難しいことがわかった。そこで、まずは入りやすい、例えば営業のほうに少し女性を増やしそれで定着して 2～3 年たった後に、女性の施工部としての募集をして、そして入ってもらった。そうすると相談する相手が近い年代でできているので、いろいろと安心してもらえて、今、ようやく走りだせるという状況になってきた。インストラクターでも現場での作業も一通りできるというレベルにはしてある。「ほかの会社がまねをしようとしてもできない」というところに持っていきたかった。ただし、インストラクターという働き方にはうち特有の問題が 1 点ある。工事の希望は土日が多く、この日に出勤しなければならない点がネック。

●産休・育休明けの女性への対応に苦戦

産休・育休明けの女性への対応については正直のところ、大企業とは違ってまだ 100 名

の会社なので、実際は出産で辞めてもらうほうが会社としては代替要員の採用という点では対応しやすい。補充した人が、産休復帰後に余剰になってしまう可能性があるため。しかし、その場合は新規採用した社員に仕事を一から教えなければいけないという大変さがある。ではその 1 年間空いたままで我慢できるかというと、優秀な社員の代わりをわずかな人数で埋めるのは難しい。そこで、復帰後はそれまでの経験を活かして営業サポートとして復帰してもらい、時短で勤務してもらう方法をとっている。給与は減るが、集中して仕事ができるようにした。仕事上の連絡が取りやすいよう会社の携帯電話を持たせて、自宅でも取りあえずは連絡が取れるという状況を作ったりした。

●育休希望者が重なってしまった!

同一部署で重なって育児休業希望者が出てきた時の対応に苦慮している。優秀な社員には戻ってきてほしいが、同時期の育休は会社として「きつい」。他の社員に仕事をかぶせたら、彼らがつぶれてしまうので、苦渋の選択として、売り上げ計画を落とした経験がある。

育休中の欠員の代わりに今は派遣を入れている。育休復帰の際には派遣の方に辞めてもらって、復帰者を入れるというような仕組みにしている。その後に徐々に、やはり第一線に戻ってもらうということにしている。会社としてもせっかく 2 年でも 3 年でもやっていたわけで、しかもお客さんからも結構かわいがられているので、やはり戻ってほしい。

●育休復帰者に期待する仕事

また、育休から戻ってくる社員に関しては、派遣社員を引き続き雇って、その代わり外へ出る営業サポート、つまり新人の教育などを率先してやってもらおうかということを今、考えている。第一線で営業での育休復帰ができない可能性もあるが、それができなくても営業サポートやインストラクターならやれるのではないか。実際のところ、現場では 9 時から 5 時ぐらいまでしか作業をさせてくれないので、きっちり帰れるという点では働きやすい。

●パートよりフルで働いてほしい

扶養の範囲内でやりたいという主婦のパートの人がいて、あれも本当にやりづらい。会社としてはフルで働いてくれるというほうがありがたい。

●女性管理職第一号

管理職レベルの女性が去年 1 人マネジャーとして誕生した。今 50 歳ぐらいで 3 年前に中途で採用したが、社会保険や税務の知識に長けていて頼りになる。その女性に対しては、他の男性社員からの抵抗は全然はなかった。

●女性割合を高めて男性中心の業界イメージ刷新

いろいろな思いがあって、毎年新卒の半分は女性を採用すると決めてきた。そうすることで女性の工事部隊というものを 3 年前から採用できるようになって、定着しだした。そういうことで男性中心の建築業のイメージも変えていきたかった。やはり数の問題というのは大きいことがわかり、増やすときは本当に一気にある程度増やしていかないと、しかも増やしやすいところから増やしていかないとやはり難しいということが分かった。

アピールポイント

当社は創立 49 周年になりますが、電気通信設備全般を手掛けてまいりましたが、近年は、マンションのオートロック設備のリニューアルニーズが高まり、独立系では全国で No.1 の実績を上げるまでに成長しました。マンションのオートロックの耐用年数は 15 年ほどですので、同じマンションで 2～3 回は少なくとも工事が出来るチャンスがあるということです。そのため、年々リニューアルのストックが増えている状況で、景気に左右されずに売り上げを伸ばすことができます。

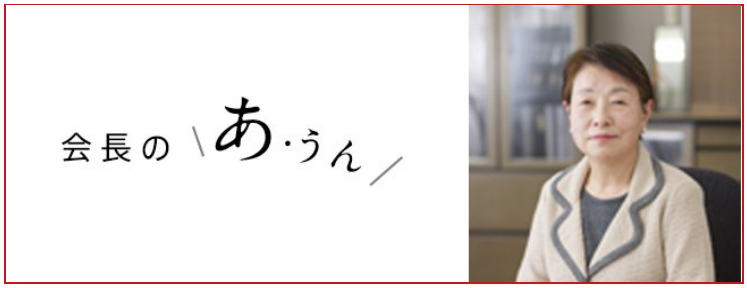
社員数もこの 10 年で 5 倍の約 100 人となりました。若手社員も続々と採用し、新卒採用の半分は女性を採用しています。その為、若いベンチャー企業のような風土になっています。

株式会社 コバヤシ

インタビュー対象者：小林 初江（代表取締役会長）
仙田 由紀子（社長室）

＜会社概要＞

・業種　インテリア・内装・建築資材卸売・小売り・施工斡旋
・設立　1961 年（株式会社玉屋小林商店）
・資本金　3,000 万円
・社員　60 名（うち正社員 53 名）　男女半々
・所在地　本店　東京都品川区
　　支店　神奈川県横浜市、神奈川県藤沢市
・HP アドレス　http://kbys.co.jp/company/outline



＜事業内容と実際の業務＞

●創業 70 年の老舗

コバヤシは創業 70 年となる。ふすまの骨を製造する職人だった先代が、昭和 20 年代初めに個人商店を開いたところから始まる。職人は一人分しか働けないが、ふすまを完成させるのに必要な様々な材料（取っ手、ふすま紙など）の卸をすれば収入が拡大するということで商人に転じたという。

●女子学生に人気

女子学生の応募は多いが、体力面で女性は厳しいため、現在女性の営業職はいない。営業は男性 25 人程度。女性は営業事務。女性の窓装飾プランナーもいる。会社説明会に来るのは女性が多く、男性は約 2 割。4 月に新卒を 8 人採用した。うち女性は 6 人。

●中途採用あり、正社員への道もあり。

男女ともに中途採用もしている。試用期間を経て正社員になることが可能。

●地域によって異なる希望の働き方

神奈川店は近隣の主婦パートが多く、藤沢店は車通勤 OK なのでパートの応募が多いが、本店はフルタイムで働きたい人が多いのかパートの応募がない。

●希望に合わせた働き方が可能

（勤務時間など）こちらが柔軟にしてあげられれば、優秀な人が働ける。そのような対応は可能だし、過去にもやってきた。

●経営者の思い

今いる人達の人生に責任をもってあげられるかどうか、そういう思いで経営をしていかないと。精神的にも金銭的にもバックアップして。責任を背負うというのはこういうことなのだろうと考えている。

＜仕事の工夫＞

●残業を減らす、サービス残業をなくす

この業界は残業、しかもサービス残業が多い。しかし、それはよくないので、女性には 6 時以降残業代を付けている。営業も 40 時間を限度に営業手当を付けている。仕事内容と残業予定時間の申請を上司が承認したものについて、10 時間を限度に残業代を支払っている。

＜人材育成の取り組み＞

●「お子さまをお預かりします」

毎年、内定者の親に対して「お子さまをお預かりします」と手紙を出す。そのような気持ちで社員を育成している。

●経験を積む機会を提供

社員がキャリアアップできるよう他の部署との流動性を高めたり、3 か所ある各店への異動もしていきたい。若くて気持ちが柔らかいうちに、いろいろなことを試す機会を提供したい。

●再就職者歓迎

再就職で来る人は世間を知っているし、職場がどういうものかよく分かっているからきちんとやってくれる。

●社員の意見を聞いて問題解決

社員とのコミュニケーションを図るために、担当社員が各店を回りながら、問題がありそうな点を聞いているので、離職率が減った。人間関係、とくに、若い社員は先輩との関係で悩むことが多い。

＜女性従業員への対応＞

●育児や介護に合わせた働き方を提供

今、育児休業中の社員はいない。過去のケースでは、いったんパートに切り替えて、子どもが成長してから正社員に戻った。今後、介護でも出てくるだろう。その時は、それにあうよう勤務時間や給料を変えていく。本人も社員に申し訳ないという気持ちがないようにしてあげないといけない。

中小企業調査報告書
～９社の事例より～

発行　2019 年 3 月 29 日

日本女子大学現代女性キャリア研究所

〒112-8681　東京都文京区目白台 2-8-1

日本女子大学現代女性キャリア研究所

Tel: 03-5981-3380

Fax: 03-5981-3381