

栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

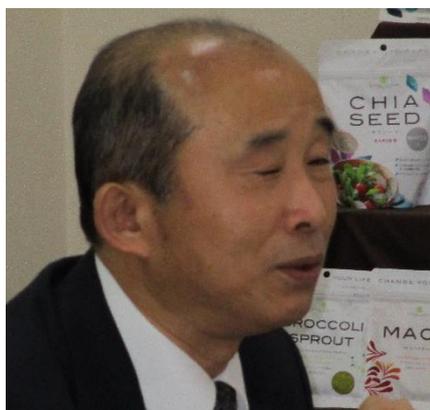
(局長編)

株式会社 波里



(株)波里本社工場

平成 31 年 2 月 25 日、株式会社 波里の藤波一博代表取締役社長にお会いして、白兼栃木労働局長との対談を通して「働き方改革」についての協力要請及び取組内容についての意見交換を行い、更なる取組への推進をお願いしました。今回の要請では栃木県担当者も同行しました。



白兼栃木労働局長



藤波一博代表取締役社長

【株式会社 波里】

本 社 栃木県佐野市村上町 903
設 立 1947 年 5 月
代 表 者 代表取締役社長 藤波 一博
労働者数 121 名
事業内容 食品及び製菓原材料の販売、胡麻の加工販売、穀類・雑穀類の加工販売、菓子・パン・弁当・惣菜等の食料品及び冷凍食品の製造販売、以上の項目に付帯する一切の業務
公式HP <http://www.namisato.co.jp/>



藤波一博代表取締役社長（左から1人目）、藤波孝幸代表取締役副社長（左から2人目）、
河本常務取締役（右から2人目）、総務部 大月さん（右から1人目）



白兼栃木労働局長（右から1人目）、同局雇用環境・均等室の木本室長（右から2人目）、
野城監理官（左から2人目）、渡邊室長補佐（左から1人目）、栃木県足利労政事務所から
田口所長（右から3人目）、栃木県産業労働観光部労働政策課から大石主事（左から3人目）

（撮影 栃木労働局 野中）

◆対談内容

【白兼栃木労働局長】

今日はお忙しい中、時間を取っていただきましてありがとうございます。御社は「米」をはじめ「胡麻」や「大豆」など日本人になくはない食材を提供されてきた老舗の企業であることは知っておりましたが、それを支える従業員の皆様にとっての「魅力ある働きやすい職場づくり」へも積極的に取り組んでこられた歴史もお持ちと聞いております。

結果として、女性活躍はもちろんのこと男女ともに活躍しやすい職場環境を構築され、またそれぞれのライフステージに合わせた対応もされてきたことにより、特に女性従業員の10年、20年の継続勤務者が大半であるという定着率の高さは注目すべき点です。今日は、そのような自然体で当たり前のように働きやすくやりがいを感じられる社風を培われてきた御社の姿から、県内事業場への事例紹介として学ばせて頂けることが多いと思ってお伺いしております。

【藤波代表取締役社長】

まだまだ行き届かないことは多いと思っています。正直、手探りでやってきたことが多く、仕組みとしての取組は始まったばかりかも知れません。ただお陰様で従業員の皆さんの意欲は高いようですが、やはり業務量とのバランスには注意していかないといけないと感じております。

本日は色々ご指摘もいただきながら、更に前進するきっかけと出来れば幸いと考
えております。



藤波代表取締役社長

【河本常務取締役】

弊社は昭和 22 年に創業し、和菓子の原材料（上新粉・きな粉・胡麻）から料理・菓子・パンに使える国産米粉、チアシードなどのスーパーフード等を製造販売してきました。特に米粉の魅力は世界的にもグルテンフリー（小麦粉アレルギー対応）として注目が集まっている中、「大地の恵みと自然の息吹を大切に」をモットーに、70 余年の歴史の中で培ってきた伝統技術と、時代に合わせた新商品や加工法も導入して、国内シェアでも実績を積んでまいりました。主に大手食品メーカー向けの「業務用商品」を製造販売してきましたが、現在はスーパーや小売店への卸販売を行う「ご家庭用商品」も取り扱い、この部門は急拡大しております。

実は国内における米の年間消費量はピーク時である昭和 37 年の 118 kg が平成 27 年度には半分の 55 kg までに減少し、今後も、人口減少・高齢化により更なる減少が予測されております。そのような中で、米生産者の市場の変化に合わせた主体的な経営判断が期待されており、水田における土地利用の割合は主食用米用が減少し、新規用途開発の割合が増加している現状があります。そこで昨今、米粉の様々な用途における研究開発が行われているのです。弊社としましても、そのようなニーズの高まりに合わせて、「米粉の浸透・製品の多様化」に取組み、より消費者のテーブルに近づけることで、世界市場へも更に参入して行きたいと考えております。

【白兼栃木労働局長】

従業員の年齢別比率をみてもバランスがいいですね。この構成の半分近くが定着率の高い女性で、10 年～20 年の継続勤務ということも「働きやすい職場」であることが実証されています。

女性に限らず男女共同参画という取組がスムーズに進んでいるのでしょね。

佐野市自体も男女共同参画に大変積極的な「まち」と

| 年代 | 比率 |
|---------|-------|
| 10～20 代 | 27.6% |
| 30 代 | 22.9% |
| 40 代 | 22.9% |
| 50 代 | 18.1% |
| 60 代以上 | 8.5% |

して知られておりますが、女性の活用が上手な地域でもありますね。

【河本常務取締役】

そうですね。繊維業隆盛時代から働き手としての女性活用の工夫をしてきた地域かも知れません。実は平成 30 年度男女共同参画事業者表彰「パレット賞」を先日受賞させていただきました。

※パレット賞表彰基準

- ①性別にとられない能力活用や女性の職域拡大のための取組
- ②仕事と家庭生活、その他の活動との両立を支援するための取組
- ③男女の人権に配慮し、男女がともに働きやすい職場の環境整備のための取組
- ④男女が共同して参画することのできる環境づくりのための取組

【木本雇用環境・均等室長】



木本雇用環境・均等室長

今日参加されている大月さんご自身が、波里での実体験をされてきて、今は総務のお仕事をされているのですよね。大月さんは、こちらにお勤めされてまだ 1, 2 年と聞いておりますが、そのきっかけというか、応募動機はどういうことだったのですか。

【総務部：大月さん】

以前は他の会社でパートをしておりました。子育てが中々に大変で、フルタイム勤務が難しかった実情がありました。でも正社員への希望は持っていたので、限られた時間でも正当な評価を頂ける会社を探していたところ、波里の求人が目に入ってきたのです。

私の希望条件とベストマッチングしたのを覚えています。(笑)

地元でも優良企業として知名度もありましたし、「長く働いてもらいたい」「入社したらすぐ成果を…なんてことは言いません」とか、女性が「結婚→出産→育児・教育→介護」というライフステージで働き続けられている実績に誘われてしまいました。(笑)



総務部：大月さん

正直、「働こうとしている女性をその気にさせるコツ」をよく理解してくれている求人票だと思います。

【木本雇用環境・均等室長】

人が集まらなると簡単に嘆くのではなく、求人票からして工夫をすることはとても大切なことですね。当然、多様な人材が活躍できる仕組みを整備して、それを適正

にアピールすることがポイントですが、「働き方改革」の目的のひとつには、人材募集の文面への好影響という点もあります。

【藤波代表取締役社長】

創業以来、女性の多い職場ですから、活躍していただかないと企業自体が成り立ちません。ですから、自然に男女共同参画の風土は作られてきたのだと思います。

【河本常務取締役】

女性管理職としては、技術部次長と品質管理課長を兼務する1名、商品開発部課長1名、製造二部の係長2名の4名がいます。

ちなみに品質管理部や商品開発部は100%女性スタッフで構成されており、製造ラインでも女性が中心となって業務をこなしてくれています。

【木本 雇用環境・均等室長】

国としては 2020年までに指導的立場に女性が占める割合を少なくとも30%以上とする目標を掲げています。それに向けての積極的改善措置、いわゆる「ポジティブ・アクション」が求められていて、その推進方策のポイントとして

- ① 組織のトップ層・管理職による意識の改革と積極的な取組
- ② 女性の能力発揮に対する支援（女性の登用目標設定、メンター制導入等）
- ③ ワーク・ライフ・バランスの実現（短時間勤務制度等柔軟な働き方の確保等）

等があげられています。御社の場合、このポジティブ・アクションの取組の良い素材が多くあるように感じます。

ちなみに、最近では女性管理職の比率を上げる努力をしている企業も増えてきていますが、よく聞くのは「管理職候補の女性に打診をしても辞退されてしまう」というケースです。これについてはどうお考えでしょうか。

【藤波代表取締役社長】

「私なんかには、管理職は務まりません。無理です。」という意見は、女性に限らず男女ともにいるでしょうね。この人たちは決して仕事に対する意欲、成長への意欲がないというわけではなく、また管理職としての自分能力に、自信が持てないというわけでもないと考えています。

管理職になることによって、自分の職場で想像できる状況を、特に女性は敏感に感じ取ることができるのだと思います。例えば、子育て期の女性であれば、「管理職になったら、トラブルが起きているのに、定時退社して保育園にお迎えに行くのは無理だな」というように。

ですから、会社と本人だけの問題ではなく、その職場全体の課題として取組む必要があります。要するに「想像できる職場像」を「管理職としても働きやすい職場像」に変えていくことが大切ではないでしょうか。

そして、先ほどご案内頂いた「ポジティブ・アクション」に会社や上司が取り組むにあたってのキーワードは、泥臭い言葉かもしれませんが「思いやり」の視点だと考えます。この視点が無ければ、普段からの接し方においても胸襟を開いた共通認識を取ることも出来ず、その人の考え方も、起きている問題も理解出来ないと思います。大変かもしれませんが、経営者・上司は働いていただいているひとりひとりの日々の様子変化を見落とさず声掛けを続け、「よく聞き、よく伝える」を続けることが色々な課題解決につながり、「組織運営も経営も善の循環」となっていくのだと考え実践してきたつもりです。



大切な従業員の皆様によって創られた商品を「慈しむ様に」説明される藤波社長

【白兼栃木労働局長】

大変納得します。「働き方改革」の原点が今のお話にはありますね。数多くの県内事業場をお伺いさせていただいて、改革が進んでいる事業場に共通して言えることは、「社内コミュニケーションの促進」でした。そのために「見える化」「共有化」を図っていたのですが、その行動の原点は「思いやり視点」にあることを再認識いたしました。波里の社風の原点なのでしょうね。社長は従業員の生年月日まで把握していらっしゃると思います。

【藤波孝幸副社長・河本常務取締役】

そうなんですよ（笑）。ふと気づくと作業服で現場に現れて、気軽に話しかけてこられるので、結構女性ファンは多いと思います。管理職は気が抜けないですが…。

【藤波代表取締役社長】

現場も知らず、本人のことも知らずに、思いやることは出来ませんから。ただ、まだまだ不十分だと思っています。「思いやること」は、その人の気持ちを「想像すること」ですので、それは「創造力」「イメージ力」にもつながります。私たち経営陣も含めて、波里の全従業員が「思いやり集団」になれば、お客様への思いやり・地域への思いやりにも広がっていき、新商品開発や事業発展にも繋がっていきますので。

【藤波孝幸副社長】



藤波孝幸副社長

社長が話されたことは、とても大切なことで、業務用・家庭用のいずれにおいても仕入れるメーカー様や、購入される消費者の「思いや希望を思いやる」度合いが商品力の差となっははつきり表れます。特に家庭用商品においては、購入される人たちを想像できて、そこから商品開発・品質管理を展開することが大切です。

その意味では、大きなターゲット層となる女性の気持ちを想像しやすい女性スタッフが弊社で活躍しているのは、当然のことかもしれません。ただ、「思いやる力」は外部に対する仕事のスキルとしてだけ要望するのではなく、内部組織においても磨かれることにより、良い発想・業務改善に繋がると考えます。互いの仕事・思いが共有化されることにより、全ての工程を俯瞰した中で、自分の仕事を見つめることが出来るのではないのでしょうか。

【白兼栃木労働局長】

共有化しやすいように、御社の場合は新卒・中途の区別なく、まずは製造現場を1～3か月経験する仕組みにされているようですね。

【藤波孝幸副社長】

ある一定期間、現場を経験してもらうことで、「こんな商品があるのか」「こうやって作られるのか」「出荷までにこんな工程があるのか」などを実際に知ってもらい、いずれ配属される各部署の、様々な業務に繋がる経験知としてもらうために行っています。このことにより「共通のイメージ」「共通の言葉」で話し合うことが可能になりやすいと考えています。

【白兼栃木労働局長】

なるほど、一定期間その業務を経験しているわけですから、急な人手不足が発生した時、業務経験者の応援体制も可能になりますね。いわゆる「多能工化」対策にもなっているわけですね。

【河本常務取締役】

彼女（総務部：大月さん）も、総務の仕事をこなしながら時々、現場の製造ラインの応援に入ることもあります。現場経験者ですので。



河本常務取締役

総務部：大月さん

【白兼栃木労働局長】

お話を聞けば聞くほど、制度先行の働き方改革ではなく、様々な「働きやすい職場づくり」が自然体で風土にされてきている感じを受けます。

【藤波代表取締役社長】

考え方としては風土となっているかもしれませんが、最初にもお話しましたように手探りでやってきたことで、明文化された仕組みとしてはこれからだと思っております。ですので、今回の「働き方改革関連法に基づく改正」をよい機会として、皆様行政からのアドバイスも受けながら更に整備していきたいと考えております。

最近は、取引先の大手メーカー様も取引先に対して、高い期待基準の「サプライヤ一行動規範」を求めてきており、「商品の製造に従事する労働者の社会的条件の改善」が取引条件となっています。品質向上は生産活動における企業倫理及び労働環境に関する法令遵守と密接に関係していると考えることが、当たり前になっているのです。弊社も同意し、会社方針の一部として取り組んでいます。

【藤波孝幸副社長・河本常務取締役】



藤波孝幸副社長

河本常務取締役

昨年、各部署においてアナログ的に管理されていた労働時間等について、新システムの導入により「情報の一元管理」を可能にしました。これにより、営業社員にもスマホ支給を行って、外部にいても出退管理（始業終業）が出来るようになりました。役員・管理職含めて全従業員の労働時間等の管理を行うことで、やはり見えてくるものはあります。働きやすさ・やりがい・モチベーション・業務量（労働時間）のバランスを見える化して、「先のリスクを見据えた上で今をマネジメント」する重要性を再認識出来ました。

また、大月さんをお願いして、全従業員の「部署経験・スキルマップ」をデータベース化しています。アナログ資料から集めていくので、中々に大変な作業です。しかし、このデータが完成すれば、「期待する役割」「教育項目」「適正配置」が見えてきますので、生産性向上やモチベーションアップに繋がっていけると考えます。

【白兼栃木労働局長】

「労働時間等の適正把握」は、働き方改革の1丁目1番地の作業です。全ての材料

はそこにありますので、情報の一元管理をされたことは「見える化」の正しい道筋を進められていると思います。

ところで、大月さんは「短時間正社員」ですか。

【総務部：大月さん】

いえ、育児のために短時間勤務をさせてもらっています。その時々事情に会社が対応してくれているのです。

【白兼栃木労働局長】

なるほど、各部署に「人を活かす」という判断基準が培われているからできることでしょう。

情報の一元管理による「見える化」によって、各部署の問題発見だけではなく、好事例発見にも繋がります。それこそ「これ良いね」という事例も現場にはたくさんあると思います。

【野城 雇用環境・均等室監理官】

先ほど、大月さんも言われていたように、御社は地元の優良企業として、特に新卒の高校生を安定して採用されてきており地域の親御様からも評判が良いようですね。

Uターン者の採用事例もあると聞いておりますが、積極的な働きかけを何かされているのでしょうか。

求職者は、様々な制度があるだけでは応募してこないと思います。波里カラーというか、求職者を引き付けるものがあるように感じるのですが。



野城監理官

【河本常務取締役】

特別なことを行っているわけではないです。今は様々な「労働関係法」がどんどん改正されていくので、行政からのアドバイスやお知らせは聞き逃さないように注意はしています。ただ波里カラーというものがあるとすれば、社長が言われた「働いている人に活躍していただかないと企業が成り立たない」という考えが、創業以来会社の風土として培われてきていることでしょうか。

しかしながら、今までは各部署の判断（経営会議に上申はするが）で如何に人材を活かすかをその都度考慮をしてきただけなのですが。例えば、

- ① 短時間勤務制度も育児・介護休業法の義務規定（子が3歳まで）に留まらず、小学校卒業までを対象とすることを検討中です。
- ② 高齢者継続雇用も体力・スキルに問題がなければ続けていただいております、現在75歳の方がいます。シニア（60歳以上）の募集も積極的に行っており、キャ

リア採用された方もます。
これも、そういった制度で求職者を集めようとしたわけではなく、在籍従業員を活かすためにどうすれば良いのかの積み重ねで制度となったものです。

【白兼栃木労働局長】

その風土が働いている従業員を通して、地域の評判を作り上げてこられたのでしょうね。一朝一夕で出来るものではなく、やはり根底にある「働いている人に活躍していただかないと企業が成り立たない」という基本理念が浸透していることが大きいです。県外からの地元へのUターン者や、地元の新卒高校生も、親御様をはじめとした地域からの評判が支えているのだと思います。

【野城 雇用環境・均等室監理官】

パート社員と短時間勤務社員の違いはどのように規定されているのでしょうか。

【藤波孝幸副社長】

労働カレンダー通りに出勤できる方のうち短時間勤務を利用する場合は、短時間勤務者。カレンダー通りの勤務が難しい方は、パート社員としています。ですから、育児・介護等で、最初はカレンダー通り勤務が難しい方も、落ち着いてきたらまずは短時間勤務から、そしてフルタイム勤務への復帰を可能としています。

【渡邊 雇用環境・均等室長補佐】



渡邊室長補佐

御社の「一般事業主行動計画」も拝見させていただきましたが、出来れば次のステップとして「くるみん」や「えるぼし」の認定を目指していただければと思います。

実は御社の製品、特に家庭用商品は女性の目から見て大変興味深いものばかりなのですが、この商品に子育て企業の認定マーク「くるみん」や女性の活躍推進企業の認定マーク「えるぼし」がついていると、ターゲット層とのベストマッチングかも知れないと思います。

実際に商品開発や品質管理の部署、また現場の製造ラインでも女性が活躍しているのですから、仕事と育児の両立支援や女性活躍推進について、優良企業の実証である「認定マーク」はとっても有効ではないでしょうか。

【藤波孝幸副社長・河本常務取締役】

商品に付けてもよろしいのですか。確かにターゲットベストマッチだと思います。実際に行っている企業もあるのでしょうか。

【木本 雇用環境・均等室長】

認定マークは認定企業のみにもその使用が許され、認定企業は様々な形で認定マークを自社のPRにご利用いただけます。実際に既に飲料企業において活用されているところもあります。

【藤波孝幸副社長】

大変良いお話を聞けました。色々な意味でシナジー効果が期待され、何といたっても自分たちで作りに上げた商品に、「自分たちの職場自慢」が付いているのは嬉しいことですよね。早速、取組を進めて行きたいです。また色々とおアドバイスをいただくこととなりますが、よろしくお願ひします。

【木本 雇用環境・均等室長】

今年は「第36回日本女性会議2019さの大会」が10月25日～10月27日に開催されます。御社も地元企業として取組まれるようですが、私たち行政サイドも応援していきますので、是非、大成功させたいですね。

【栃木県 足利労政事務所：田口所長、産業労働観光部労働政策課：大石主事】



労働政策課大石主事 足利労政事務所田口所長

御社には、普段から当所業務においても大変お世話になっており、感謝しております。本日、改めて色々お話を聞かせていただき、こうして波里は作られてきたのだなと納得することばかりでした。(田口所長)

女性から見て惹かれる商品ばかりで、実は楽しみにしてお伺いしたのですが、今日のお話を聞いて、素敵な商品を生み出す背景にある「自然体で、ひと味違う」風土に、企業としても魅力を感じました。(大石主事)

栃木県から県の事業についても、ご案内させていただきます。

① 「男女生き生き企業」認定について

女性の活躍推進や働き方見直しに積極的に取組み、誰もがいきいきと働けることを目指している企業等を認定します。

御社の場合、今回のお話からもお伺い出来ましたが、認定の条件に該当する取組をされているかと思ひますので、是非、ご検討ください。

② 栃木県助成金制度のご案内

栃木労働局様からもご案内がありましたように、「くるみん」「えるぼし」などの認定を受けるメリットは色々あります。県では、女性の活躍を支援するために、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の策定や「えるぼし」認定の取得にコンサルティングを利用した場合、その費用を助成する制度を設けています。また、女性従業員のキャリア育成のための研修を実施した場合に研修費用を助成する制度もございます。本年度は締め切りが間近となっており申し訳ありませんが、次年度新たな施策が決定しましたら、お知らせいたしますので、その際には是非ご検討ください。

【白兼労働局長】

「働いている人に活躍していただかないと企業は成り立たない」という考えは、当たり前のように、本気で社風にまでされていることが、今の波里カラーを創り上げてきた一番の要因でしょうね。そしてその行動の原点が「思いやり」であり、「相手の気持ちを「想像すること」で、「創造力」「イメージ力」に繋げていけるという考え方は大変参考になりました。

「働き方改革関連法」が本年4月より順次施行されていきますが、どの法律制度もその原点はここにあると考えます。「従業員への思いやり」「お客様への思いやり」「地域への思いやり」と繋げていくことで、労使双方・企業自体としての発展が見えてくるのでしょね。

今日はお忙しい中、貴重な時間をいただきありがとうございました。