

# 進化する企業へ

～今こそ、「多様性を認めあい、人を活かす経営」の実践を～

## 企業の取組事例集

(提言書 付属資料2)

福岡県女性活躍実践会議

福岡県人づくり・県民生活部  
男女共同参画推進課 女性活躍推進室

令和5年6月作成

# 目次

## 1 経営トップが意識を変える

- (1) 拓新産業株式会社(建設機材等レンタル業/福岡市) ..... 1
- (2) 株式会社ペンシル(情報通信業/福岡市) ..... 2

## 2 企業の成長を支える人づくりのために

- (1) TOTO 株式会社(製造業/北九州市) ..... 3
- (2) タカハ機工株式会社(製造業/飯塚市) ..... 4

## 3 働きたい人が働き続けられる環境づくりのために

- (1) 株式会社プロデュース(介護事業/北九州市) ..... 5
- (2) スリーアール株式会社(電子機器の企画・販売業/福岡市) ..... 6
- (3) 宮田織物株式会社(製造販売業/筑後市) ..... 7
- (4) 有限会社ゼムケンサービス(建設業/北九州市) ..... 8

## 4 多様な人材が活躍できる組織風土づくりのために

- (1) 株式会社タカギ(製造業/北九州市) ..... 9
- (2) 有限会社 Miyama コーポレーション(運輸業、倉庫業/宇美町) ..... 10

※各事例の右上に記載している番号は、提言書の4つの項目に対応しています。

全従業員が参加する「経営計画発表会」で、経営・職場環境等について話し合い、経営理念の浸透を図る。

## 拓新産業株式会社

業 種 建設機材等レンタル業

所 在 地 福岡市早良区

従業員数 53名(男性58%、女性42%)

管理職数 10名(男性80%、女性20%)

U R L <http://www.takushin-s.co.jp/>



経営計画発表会の様子

## 主な制度、取組内容

### ●経営計画発表会で経営理念の浸透を図る

- ・ 経営理念は、業務における意思決定の「ものさし」になるという考えのもと、パートを含む全従業員が参加する「経営計画発表会」を開催。
- ・ 発表会は、経営者の考えを従業員に伝えるだけでなく、経営・職場環境・両立支援体制等について、話し合う場であり、経営理念を盛り込んだ経営計画の作成に従業員自らが参加することで、経営理念の浸透を図る取組。

### ●経営理念を取引先にも説明し、理解を求める

- ・ 「わが社の繁栄と社員の幸せとの調和を図り、地域の発展に寄与しよう」を経営理念に掲げ、「一流の中小企業を目指そう」を合言葉に、魅力ある職場づくりを推進。
- ・ 完全週休二日制、有給休暇の完全消化、残業ゼロ、育児休業取得100%などの「働き方改革」を推進するには、社内での意識浸透のみならず、取引先の協力も不可欠であることから、取引先に経営理念を説明。理解が得られた企業と契約することで完全週休二日制を実現。

### ●職場全体で業務をサポート

- ・ 顧客の満足を維持できるよう、交代で月に一回土曜日出勤するが、その分は代休を取得。
- ・ 経営理念の浸透により、従業員が自主的に業務改善や簡素化を推進。
- ・ 育児休業でも他の従業員が対応できるよう、2～3年ごとに配置転換を行うなど、能力開発と人事配置を工夫。

## 実績

- ・ 従業員に経営理念が浸透することで、自主的な業務改善の実施や残業の削減が実現。
- ・ 就職を希望する学生の増加。

経営者自らが企業理念の意味を粘り強く丁寧に伝えることで、従業員として大切にすべき価値感の浸透と共有を図る。

## 株式会社ペンシル

業 種 情報通信業

所 在 地 福岡市中央区

従業員数 143名(男性49%、女性51%)

管理職数 21名(男性67%、女性33%)

U R L <https://www.pencil.co.jp/>



子育てや介護など時間に制約のある人材をパートタイムで採用するメイト制度

## 主な制度、取組内容

### ●企業理念を粘り強く説く

- ・ 創立 20 周年の節目に企業理念を刷新し、理念浸透を重要視した経営へ。同年「ダイバーシティ経営」をビジョンとして掲げ、トップコミットメントとして「ダイバーシティ経営方針」を社内外に公表。
- ・ 自社サイトに企業理念「インターネットの力で世界のビジネスを革新する」を掲載、経営者自ら、ウェブ社内報で毎週のようにメッセージを発信し、理念の浸透を図った。
- ・ ウェブ社内報では、ペンシルが目指す価値とは何か、また企業理念を構成する「インターネット」、「世界のビジネス」、「革新」という言葉の意味について一つ一つ細かく解説。

### ●女性だけでなく多様な人材採用の推進

- ・ 多様化推進の担当者として「ダイバーシティモチベーター」を設け、従業員のメンタルヘルスケアやLGBT研修などを担当してもらう。
- ・ 定年退職後のアクティブシニアを採用し、シニアによるシニアのためのサービスを開始。
- ・ ダイバーシティ推進を掲げる企業であることを志望動機とする希望者が増加し、人材不足のIT業界において人材獲得に成功。

### ●メイト制度により、柔軟な働き方やワークシェアを実現

- ・ コンサルタントがコア業務を担当し、短時間勤務希望者がメイトスタッフとして、資料作成などの工数管理がしやすい周辺業務を担当し、業務をシェアするメイト制度を導入。
- ・ 柔軟な働き方ができる勤務制度の整備により、出産や配偶者の転勤などのライフステージの変化があっても、社員の継続雇用や再雇用を実現。

## 実績

- ・ 浸透には2年程要したが、現在はほぼ全員が企業理念や行動規範を語る状況。
- ・ メイト制度導入によりコンサルティングに集中できる環境が整い、導入前と比較し、時間外労働が50%削減。

現場と連携し、女性管理職候補者をバイネームで選出することで、「本人・現場・会社」の三位一体で、女性人材を育成。

## TOTO 株式会社

業 種 製造業

所 在 地 北九州市小倉北区

従業員数 18,355 名(男性 60%、女性 40%)

管理職数 2,888 名 (男性 84%、女性 16%)

\*国内グループ会社

U R L <https://jp.toto.com/>



管理職候補者研修のようす

### 主な制度、取組内容

#### ●女性人材の育成は、「本人・職場・会社」の三位一体で

- ・ 女性管理職を計画的に育成するため、現場と連携し、今後 3 年間の管理職候補者を年度ごとに「バイネーム」(個人名をあげる)で選出し、各部門の担当役員が確認した上で、候補者に指名。
- ・ 選出した管理職候補者にもそのことを伝えることで、「本人・現場・会社」の三位一体での取組となるように工夫。
- ・ この取組により、全ての部門が女性管理職の育成や登用に真剣に向き合うようになり、役員の意識改革にも貢献。

#### ●女性管理職候補者向けの人材育成研修の実施

- ・ 総合職には、ライフイベントとの両立を前提にキャリア形成に能動的に取り組むための「ダイバーシティリーダー研修」を実施。社内で活躍中の先輩リーダーとのディスカッション等を通じ、自分らしいリーダーシップスタイルを考える。
- ・ 一般職には、自身を過小評価せず、自信をつけられるようアンコンシャス・バイアスの解消を目指した「管理職候補者研修」を実施。
- ・ いずれもマネジメント能力向上のための研修で、計画的に人材を育成。

#### ●上司の意識も変える

- ・ 女性が活躍しやすい職場の風土に変える上で、管理職候補の上司にも、自らのアンコンシャス・バイアスに気づいてもらうことが重要。
- ・ そのため、上司向けの e-ラーニング研修を実施し、研修後には人事部門との面談の機会を設け、上司の意識改革を推進。

### 実績

【TOTO 国内グループ女性管理職比率】 2018 年度 10.5% → 2022 年度 18.7%

若手女性社員による「女子トイレプロジェクト」を推進し、チャレンジを歓迎する社内風土を醸成。

## タカハ機工株式会社

業 種 製造業  
 所 在 地 飯塚市  
 従業員数 97(男性 25%、女性 75%)  
 管理職数 7名(男性 86%、女性 14%)  
 U R L <https://www.takaha.co.jp/>



企業内託児所

### 主な制度、取組内容

#### ●若手女性社員がプロジェクトを通して経験を積み、成長

- ・ 「社員が一生働きたい工場」を目指し、古くて暗いトイレをコミュニケーションの場に変える「女子トイレプロジェクト」を実施。
- ・ 若手を中心とした女性社員のチームが、デザイン、機器選択、照明などを全て企画し、完成。
- ・ 同プロジェクトの実現を契機に、新しいことへのチャレンジを歓迎する社内風土を徐々に醸成。
- ・ その後、若手女性社員の柔軟な発想を活かして、インターネットショップ、海外展開、ネット通販などの新規事業がスタート。

#### ●社外も含めた人づくりが企業の成長につながる

- ・ 同社の「ソレノイド」という電気部品を使った発明品のアイデアと技術を競う「タカハソレノイドコンテスト」は、主に学生や若者が参加するオープンコンテスト。
- ・ 同社の知名度向上や製品のファン獲得、さらには参加者による製品への新たな用途展開のアドバイスや製品化のアイデアを得る機会としても寄与。

#### ●企業内託児所

- ・ 女性が妊娠・出産で離職すると、子育て期に復職できず技術継承が途絶えてしまうケースが多いため、独自に企業内託児所を開設・運営。
- ・ 託児所の存在が入社動機となった社員もいるなど採用活動にも好影響。

### 実績

- ・ 育休復帰した社員が、託児所を利用することにより、業務と育児を継続できている。
- ・ 託児所はパート従業員も利用できるもので、製造現場で多くの若い子育て世代女性の採用が可能になっている。

あらゆる人材を戦力化するため、「カイゼン思考」を介護の現場に導入。仕事をシェアすることで、多種多様な働き方を実現。

## 株式会社プロデュース

業 種 介護事業  
 所 在 地 北九州市八幡西区  
 従業員数 101名(男性 22%、女性 78%)  
 管理職数 8名(男性 25%、女性 75%)  
 U R L <https://www.pro-kirameki.com/>



置き場所の明示で現場を改善

## 主な制度、取組内容

### ●あらゆる人材の戦力化を目標に

- ・ 離職率が高い介護業界の中で、人材不足にならない組織をつくりたいとの思いから、「定年を 71 歳とし、多種多様な人材を受け入れることで雇用問題を解決する」ことを目標に、働く時間に制約がある方や高齢者、心の病を抱えている方などを受け入れ。
- ・ 利用者一人ひとりをケアするため、スタッフ個人の気づきに頼りがちな介護の現場で、多様な働き方を受け入れ、誰もが業務を担える、あらゆる人材の戦力化に挑戦。

### ●「カイゼン思考」を介護業務に活かす

- ・ 誰もが業務を担えるよう、経験者のノウハウをもとに、利用者毎の送迎手順や自宅の状況、入浴手順などをマニュアル化し、また業務の優先順位をリスト化するなどして、仕事を標準化。
- ・ 業務に必要な物品でよく使うものはワゴンに入れて、置き場所を明示するなど「カイゼン思考」を現場に導入。
- ・ 専門家の助言のもと、全社で整理整頓に取り組み、新人でもミスがない職場づくりを推進。

### ●みんなで仕事をシェア

- ・ 調理だけ、送迎だけ、掃除だけでも働けるように業務を細分化し、時短勤務の女性や高齢者の方が、できる限りそれぞれの得意なことを活かした働き方ができるよう、対話の中で従業員の個性や状況を把握した上で、業務や勤務時間を割り当て。

## 実績

- ・ 新人や月に数回しか勤務しない人でも安心して働くことができる環境を整備。
- ・ 離職率の低下(取組前 30%以上→現在 8%以下)と利用者満足度の向上。

「カスタムワーク」で、働き方に制約があっても責任とやりがいを持って働き続けられる職場環境を実現。

## スリーアール株式会社

業 種 電子機器の企画・販売業  
 所 在 地 福岡市博多区  
 従業員数 149 名(男性 50%、女性 50%)  
 管理職数 14 名(男性 86%、女性 14%)  
 U R L <https://3rrr-hd.jp/>



カスタムワークで働く社員  
今年昇格し、キャリアアップを実現

### 主な制度、取組内容

#### ●会社と社員が話し合って勤務時間・日数を決定する「カスタムワーク」

- ・ 導入のきっかけは、社員数の増加に伴い、結婚・妊娠というライフステージを迎える社員が増えたのと同時に、売り手市場が続き、中核人材の採用が困難になったこと。
- ・ フルタイムではなくても中核人材として活躍してほしいという会社の要望と、時間が短くても責任とやりがいをもって働きたいという社員の意志が合致。
- ・ 1日の勤務時間や、1週間のうちの勤務日数を本人と会社で協議しながらカスタマイズできる制度「カスタムワーク」を2016年に導入。
- ・ 1日5時間で週5日、1日8時間で週4日勤務といった柔軟な働き方ができることで、家事・育児との両立が可能になりフルタイムでは働けない優秀な人材の確保に成功。
- ・ 結婚、子どもの有無にかかわらず、誰でも「カスタムワーク」を選択可能。

#### ●ダイバーシティ経営の取組

- ・ 同社は、「年齢・性別・国籍にかかわらず、能力のある人が、その力を最大限発揮できる環境づくり」を推進。
- ・ 背景としては、フルタイムで勤務できる30代、40代の課長級の男性を雇用したいとしても競合が多く、採用は困難だが、時短という雇用形態をつくれれば、ハイキャリアの優秀な人材が獲得可能。
- ・ 外国籍社員の定着のため、日本での生活や仕事への不安解消のための定期面談を実施。
- ・ ムスリムの社員の入社時は、礼拝の部屋や時間を調整し、お互いが尊重して働ける環境を整備。

### 実績

- ・ 現在(2023年6月1日時点)時短社員は14名(女性12名、男性2名)
- ・ カスタムワーク導入後、業績はほぼ右肩上がりです。2022年3月期は34.1億円(グループ)

「短時間正社員制度」や人材の「多能工化」などによる長く働き続けられる職場環境づくりで熟練技術者を確保。

## 宮田織物株式会社

業 種 製造販売業  
 所 在 地 筑後市  
 従業員数 38 名(男性 20%、女性 80%)  
 管理職数 6 名(男性 50%、女性 50%)  
 U R L <https://miyata-orimono.co.jp/>



綿入れ袷纏と odd glove

## 主な制度、取組内容

### ●長く働き続けられる職場環境で熟練技術者を確保

- ・ 同社は和木綿素材を使った綿入れ袷纏や婦人服を商品の企画、デザインから生地織り、裁断縫製まで一貫生産する百年企業。女性従業員が8割を占める。
- ・ 経験と技術の蓄積が要となるため、従業員が長く働き続けられるよう、ライフステージの変化に対応できる就業環境の整備に尽力。
- ・ 産休・育休制度や、子どもが小学6年生になるまで利用できる「短時間正社員制度」、利用期限の制約のない介護休暇を導入。
- ・ こうした制度の充実と利用を促進するとともに、産休や育休の代替に正規従業員を採用することで、社員に安定した雇用形態で、技術が習得できる環境を提供。

### ●社員の能力開発が職場環境改善と新規事業につながる

- ・ 社員が担当する行程の前後の行程の業務も行う「多能工化」を推進。
- ・ これにより、急な休みにも社員同士でのフォローが可能になり、休暇を取りやすい体制に変化。
- ・ 色彩検定、パターン検定などの資格取得を奨励し、資格を取得したら評価に取り入れる取組も実施。資格によっては、就業時間内での資格取得もあり。
- ・ 社員が主体的に動き、国産スニーカーブランドとのコラボや Instagram での発信、工場直売店の新設など新しい攻めの経営が進行。
- ・ 若手スタッフが、産地発プロジェクト「筑後織」リーダーに抜擢された。

## 実績

- ・ 織りで必ず出る「残糸」のアップサイクル商品 odd glove で第 24 回福岡デザインアワード金賞受賞。

ワークシェアリングとデジタルツールの活用で社員の可能性を広げ、個々の成長と活躍の機会を創出。

## 有限会社ゼムケンサービス

業 種 建設業

所 在 地 北九州市小倉北区

従業員数 9名(男性22%、女性78%)

管理職数 8名(男性25%、女性75%)

U R L <https://www.zmken.co.jp/>



AI+AR マネジメントツールを活用して複数現場を管理

### 主な制度、取組内容

#### ●「ワークバランス」と「ワークシェアリング」

- ・ ワークとライフのどちらか一方の選択を迫られることなく、時間的制約のある社員も働き続けられる体制を整備。
- ・ 案件ごとに複数人でチームを組み、携わる全ての現場情報や対応状況を共有できる SNS 等を活用した仕組みを構築。家族の関係で突発的に業務対応ができなくなったとしても他の社員が迅速にカバーすることが可能に。
- ・ 能力のシェアも行い、近隣住民への挨拶、施工図作成、積算見積などの業務を39に細分化し、業務ごとの能力を自己・他者が3段階評価。
- ・ 自分の能力に見合った仕事が振り分けられ、チームとして現場管理を実行。

#### ●デジタルツールの開発・活用

- ・ 早稲田大学と共同で、現場にいる経験未熟な若手社員と事務所にいる上司が iPad などを使い、現場の画像を共有し、コミュニケーションが取れるシステム「AI+AR(愛ある)マネジメントツール」を開発。
- ・ AR を使った遠隔通信機能により、現場の映像を共有し、離れた場所にいる上司が状況把握や指示を行うことができるようになり、移動時間の削減などに効果を発揮。
- ・ AI 機能により iPad をかざすと現場で注意する箇所が明らかとなり、安全管理に寄与。
- ・ 人材育成や省力化のみならず、人材定着化の武器として他社にも活用を推奨。

### 実績

- ・ 2014 年 内閣府「第1回女性が輝く先進企業表彰」内閣府特命担当大臣表彰
- ・ 2021 年(一社)AI・IoT 普及推進協会「第1回 AIPA 認定 AI・IoT 普及推進」最優秀賞
- ・ 2023 年経済産業省 DX セレクション 2023 審査員特別賞

様々な手法で社内のコミュニケーションを活性化させ、ボトムアップでのD&I推進と自律的なキャリア形成を支援。

## 株式会社タカギ

業 種 製造業  
 所 在 地 北九州市小倉南区  
 従業員数 1,325名(男性49%、女性51%)  
 管理職数 130名(男性95%、女性5%)  
 U R L <https://www.takagi.co.jp/>



まじめな話を気楽に「マジきら会議」

### 主な制度、取組内容

#### ●ボトムアップ型D&I推進

- ・ 「どの立場の従業員から見ても魅力的な会社になる」「魅力ある結果を出せる従業員になる」ことを目指して、3か年計画で女性活躍推進をテーマに活動する「D&I推進プロジェクト」を設置。
- ・ 社内公募で集まったメンバーが「行動改革」「環境整備」、「キャリアパス」の3つのチームで活動。

#### ●様々な工夫で、きめ細かに従業員とコミュニケーションをとる

- ・ 経営層の思いと、従業員の思いの両方がきちんと双方に届く、風通しの良い会社を目指すための場としてマジきら会議(“まじめ”な話を“気楽”な雰囲気の中で議論する場)を実施。
- ・ 言いつばなし、聞きつばなしで、お互いの思いや価値観を分かち合う場として、「管理職グループミーティング」を開催。
- ・ 若手の横のつながりを創出するため、「若手交流会」を開催。
- ・ 人事部門が男性の育児休業対象者と個別に面談し、育休取得への理解促進とともに、休業中の業務について一緒に考える機会を提供。
- ・ 社内で活用しているグループウェア Teams 内に「子育てコミュニティ」を立ち上げ、子育ての悩みを共有できる環境を整備。

#### ●自律的なキャリア形成を支援

- ・ 自身のキャリアを考え、目標を具体化できるよう、全従業員に個別のキャリア面談を実施。
- ・ 今後のキャリアについての要望をもとに、異動を申告できる「キャリア自己申告制度」を導入。
- ・ 育休明けの女性従業員の経験談を聞く「キャリアプラン座談会」や従業員への「キャリアインタビュー」の実施など、対話を重視した、従業員の自律的なキャリア形成を支援。

### 実績

- ・ 22年度男性育トレ、育休取得率:92%
- ・ 取得人数:23人(対象者25人中)
- ・ 平均取得日数:26.4日 最長取得日数190日 最短取得日数3日

社員とのコミュニケーションから生まれる「あん・しん・かん」を社員や顧客と共有し、誰もが誇りをもって働ける職場環境づくりを推進。

## 有限会社 Miyama コーポレーション

業 種 運輸業、倉庫業

所 在 地 糟屋郡宇美町貴船 4 丁目 1224-1

従業員数 95 名(男性 75%、女性 25%)

管理職数 8 名(男性 75%、女性 25%)

U R L <https://miyama-smile.jp/>



活躍する女性ドライバー

## 主な制度、取組内容

### ●何よりも大切にしているのは社員とのコミュニケーション

- ・ 同社は、「わたしたちは全ての人々に‘あん・しん・かん’を運び続けます」を経営理念に掲げる。（「あん」安全が安心になり、「しん」心を込めて信頼をつくり、「かん」感謝、感動を忘れずに）
- ・ 社員が安心して働けるからこそ、顧客や周りの人々に‘あん・しん・かん’を運び続けられるという考えのもと、社員間のコミュニケーションを重視した取組を推進。
- ・ 管理職と社員、社員同士のコミュニケーションがとりやすいように、相談窓口となる管理職を増員したほか、社員同士の「メンター制度」を運用。離職防止に効果を発揮している。

### ●女性が働きやすい職場はあらゆる人の働きやすさにつながる

- ・ ドライバーの仕事は、運搬する積載量や距離によって就業時間が異なる傾向にあるため、家庭の事情に合わせて業務配置の変更などを行い、就業が継続できるよう配慮。
- ・ 「仕事に社員を合わせるのではなく、社員の状況に仕事を合わせる」という発想で、誰もが働きやすい職場環境づくりを推進。
- ・ 免許取得(自動車運送事業の運行管理者やフォークリフト、大型免許など)に向けた資金支援など、意欲ある社員の支援も実施。

## 実績

- ・ 女性のドライバー比率が、業界平均の約 2.5%を大きく上回る約 25%。
- ・ 20 代から 70 代までの幅広い年齢の女性ドライバーが活躍。
- ・ 出産、子育てだけでなく、介護や闘病をしながら働く社員も多く、離職率も低い。
- ・ 社員の有休消化率は 100%を達成。