

三州製菓における 働き方改革

埼玉県 春日部市

三州製菓株式会社

社長 齊之平 伸一



主な講演内容

1. 会社概要
2. 「女性活躍」
3. 「シニア活躍」
4. 全員が活躍できる経営

人を中心にした経営

- ▶ 松下幸之助 「モノをつくる前に 人をつくる」
- ▶ 衆知を集めた全員経営。
- ▶ 渋沢栄一 「人を中心にした経営」
- ▶ ピーター・ドラッカーが賞賛。
- ▶ 日本には、人を大切にする経営が古くから根付いている。
- ▶ 長時間残業を無くす等 働き方改革は日本型経営の原点に返る改革。
- ▶ もともと日本には石油など物的資源が乏しい。狭い国土という制約条件。日本が発展できたのは、**人的資源を大切にした**から。
- ▶ 働き方改革を通じて再び成長軌道に。

職場風土の改革

- ▶ 三州製菓 **働き方改革は職場風土の改革**と位置づけ。
- ▶ 日本 稲作農業が長く続いている。 **日本の強みは チームワーク**。トヨタ自動車のカイゼン活動。
- ▶ しかし 都市化により個人主義。 強味であったチームワークが弱体化。 **助け合いお互い様の支援型職場風土**をつくる。
- ▶ **制度を作っても 職場風土が変わらなければ制度が活用されない。**
- ▶ 三州製菓 職場風土の改革を重要視。
- ▶ 一人三役 一善活動などで助け合い お互い様の役立ちあう職場風土を職場につくってきた。
- ▶ 残業削減 勤務の継続。
- ▶ 二人の募集で300人が応募。

会社概要

設立	1950年7月1日	
資本金	8,600万円	
従業員	246名 (うち女性182名)	
本社工場	埼玉県春日部市	
事業内容	高級米菓（せんべい、あられ）および 洋菓子（パスタスナック）の製造販売	
販売先	三州総本舗チェーン店 19店舗（直営・FC） 菓子専門店、テーマパーク、通信販売	

企業理念

三州製菓

【社志】

すべてのものを真に活かす。

【社訓】

経営姿勢

1. 人が真に生きる経営を追求する。
2. 事業目的に基づいたビジョンを明確にする。
3. 常に研究を進め、特長ある商品を創造する。

就業姿勢

1. お客様の満足を追求する。
2. 仕事を通じて人格と能力の向上をめざす。
3. 社内外に役立ち合う関係を築く。

【事業理念】

生活に心の豊かさを添える菓子をつくる。

事業指針

1. 高級品を満足される価格で提供する。
2. 自然の素材を活かした、おいしく、健康に良い菓子をつくる。
3. 自然環境の保全に配慮した商品と生産方式を採用する。

安全宣言

- ▶ 私たちは、菓子製造業者の使命として、安全なお菓子を提供することを誓います。
- ▶ 1. 人体に害を与える可能性のある**原材料**は一切使用しません。
- ▶ 2. **作業工程**の全てにわたって、安心・安全を追求します。
- ▶ 3. 人体に害を与える可能性のある菓子は、一切**出荷**しません。

ダイバーシティ 人事方針書

- ▶ 抜擢は実力主義とし、**年令、性別、実績、学歴、国籍、障害に関係なく、意欲ある者にチャンスの道を開く。**

コンプライアンス宣言

1. 法律を守る。
2. うそをつかない。
3. 企業倫理を守る。

従業員の皆様への約束

- ▶ 役員および幹部が、企業理念および
- ▶ 事業計画書に記載されている方針に
- ▶ 反することを言い、また、行動をとった時は、社長宛に質問書を出して下さい。
- ▶ 2週間以内にお答えします。



エステラス（第2工場1階）

埼玉の風土に根ざし、家族みんなが楽しめる
体験型ファクトリーショップ

多目的スペース：和洋菓子
専門店、自然食カフェ、農産
物直売所、ギャラリー

S-terrasseコンセプト

融合

1. 和菓子と洋菓子の融合
2. お客様と生産者の融合
3. 多様な人々の融合



教育・福祉への貢献

【渋沢栄一翁の学習】



埼玉県
キャリア教育
実践アワード
最優秀賞
受賞



児童養護施設「子供の町」理事長



「子供の町のための 園遊会」



【小学校田植え体験】



【小学校手焼き体験】





APEC 女性活躍 推進企業 50 選

経済・技術協力運営委員会(SCE) 女性と経済に関する政
策パートナーシップ(PPWE)

2014 年 11 月

三州製菓(Sanshu Seika Co Ltd)は 1949 年創業の老舗の米 菓・生洋菓子・焼菓子を製造販売する会社である。

お客様の 80%以上が女性であることから、商品の企画や提案は女性が中心となり、女性の目線から行なっている。会社 が育成した優秀な女性が、結婚や出産を理由に辞めることは会社としても損失であり女性がキャリアを継続できる環境 を整えることを企業の戦略の一つに位置づけている。働く女性が出産や子育てをしながらキャリアを継続できる仕組みと、子育てが一段落した女性が再び就労し活躍できる仕組みの構築に取り組んでいる。

女性の活躍推進に熱心に取り組むため、本社にはウーマノミクスを推進している組織を設置している。

男女を差別することなく、意欲があり、能力が高い者を採用し、人材育成は主に部門横断型組織の委員会活動で行っている。13ある委員会のうち、5つは女性が委員長として活躍している。各委員長は、担当プロジェクトを遂行する権限や、役員 の承認がなくても予算を執行する権限を有する。

男女共同参画推進委員会では、アンケート調査や聞き取り調査を元に社員のニーズにあった制度を作ることによって女性の 活躍を推進している。

同社には一人三役制度(人が最低 3 つの仕事覚え、誰もが緊急時に交代できる仕組み)によるワークライフバランス の推進、産休あけの女性社員のための、短時間制度にフレックスタイムをプラスした制度などがある。

女性正社員 22 名のうち 31%は有期雇用の短時間のパート 社員から無期雇用の正社員への転換者である。同社はキャリアアップできる正社員への転換を積極的に推進しており、実際にうち 2 名はアシスタントマネージャーとして活躍している。

意識の醸成や環境整備については、会社のトップが女性の 活躍推進を会社の方針の一つとして発信していくことが重要 であるが、同社では社長が社員に対して常に周知徹底を行 なっている。

トップから現場職員まで一丸となって、企業風土でもある「助け合い」を活かしながら働きやすい会社づくりに取り組んでいる。



女性が提案・開発した主要製品
(左) 揚げパスタ (右) てまり(チョコレートおかき)

ホワイト企業 優良25社紹介

経済産業省

ホワイト企業

女性が本当に安心して働ける会社



優良25社を
徹底紹介

経済産業省の
女性室長が伝授
「誰も教えてくれなかった
正しい会社の選び方」

就活生、働く女性、必読!

文芸春秋刊
定価(本体1200円+税)

三州製菓株式会社

三州製菓株式会社

「仕事が多い」(総務課マネージャーの飯沼千穂子さん)。「消費者のニーズを占める女性のニーズをとらえるため」、「いろいろな味を少しずつ味わうために、小さなおせんべいをひとつずつ捌く」などの商品も人気だ。

「揚げパスタ」は若手女性社員が「みんな子供も楽しめる、つまみにも菓子にもなる」というアイデアで、親の意見を参考にして誕生した。「印刷せんべい」のイラストも、女性社員が担当。「母の日」「父の日」「こどもの日」などの行事を大々的に印刷で飾る。好きな商品の新案も可能だ。

同社では、育児休暇は法定で定められた1年に全労務性を満たせ、退職金は実務課長に「フレックス制度をアラスする」として支給。また「一人二役制度」を設け、一人でもつなぐことができるようにすることで、助け合いの心が育まわすという職場環境を実現した。さらに、育児のニーズに合わせてワークライフバランスを支援している。たとえば「印刷せんべい」のイラストを担当した女性には配偶者の転居により通勤が困難になったが、社を動機によりサポートを継続させているという。

女性の管理職比率が20%、女性従業員の割合が約8割という二州製菓。女性のアイディアや視点がいかされた商品がヒットを生み出している。

米菓や揚げパスタは、デパートや百貨店、テーマパークなどへの出展(「お手先のブランド」商品の生産品)など、この二州製菓で「日本」を愛用した。

「商品企画をはじめ、製造現場での選別作業、包装、検品」等、女性のきめ細やかな能力がなければ成り立たない仕事

三州製菓

助け合いの雰囲気のある職場
「二人二役制度」も

もらってうれしい「印刷せんべい」を考案

過去3年の採用実績

2011年度	西大平営業・企画	女性2人 男性1人
	西大平製造	男性2人
2012年度	西大平営業・企画	女性1人 高卒事務女性1人
	西大平製造	男性1人
2013年度	西大平営業・企画	女性3人 男性1人
	西大平製造	男性2人
	高卒製造	女性2人 男性1人
	高卒事務	女性2人

企業概要

設立年	1950年	資本金	8000万円
本社所在地	埼玉県春日部市(埼玉県春日部市)		
事業概要	菓子専門品向けの高級製菓製造販売		
売上高	26億4500万円(2012年6月)		

従業員の状況(単位)

経営職員数	230人(うち非常勤163人)		
女性従業員数	165人	女性管理職比率	27%
正社員従業員の平均勤続年数	女性9.8年 男性10.3年		

平成 25年度 経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選

- ▶ 経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」に選出されました。

経済産業省の「ダイバーシティ経営」の定義とは、女性、外国人、高齢者、障害者などを含め、多様な人材を活用してイノベーションの創出、生産性の向上等を計る経営の事です。



女性活躍推進法 同制度の5つの評価基準 全てを満たしている 最高認定段階の認定



働き方改革 受賞



- ▶ 1. 2004年11月 埼玉県男女共同参画推進事業所
- ▶ 2. 2010年11月 埼玉県あったか子育て企業賞奨励賞
- ▶ 3. 2010年11月 埼玉県あったか子育て先達企業認定
- ▶ 4. 2013年3月 経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100選」
- ▶ 5. 2013年10月 「均等推進企業部門」埼玉労働局長賞
- ▶ 6. 2013年11月 埼玉労働局「子育てサポート企業(くるみん認定企業)」認定
- ▶ 7. 2014年2月「埼玉県多様な働き方実践企業」プラチナ認定
- ▶ 8. 2014年11月 経済産業省「APEC女性活躍推進企業50選」(日本5社)に選定される。
- ▶ 9. 2016年4月 埼玉労働局 女性活躍推進企業 認定段階 3
- ▶ 10. 2016年6月 内閣総理大臣「男女共同参画社会づくり功労者」

働き方改革(外部)



1. 2004年12月 「多様な働き方の実現に向けて」埼玉労働局長とのシンポジウム
2. 2006年より埼玉労働局雇用均等行政推進員
3. 2011年10月 埼玉版ウーマノミクスプロジェクト推進委員会座長 知事への提言
4. 2013年11月 中小企業大学 なでしこ経営
5. 2014年7月 東京都生活文化局 女性を活かして業績向上
6. 2014年11月 山梨県中央会 女性活躍推進
7. 2015年1月 富山女性財団 女性活躍推進
8. 2015年2月 青森県 ワークライフバランス など

女性活躍推進に取り組んだ理由〔1〕

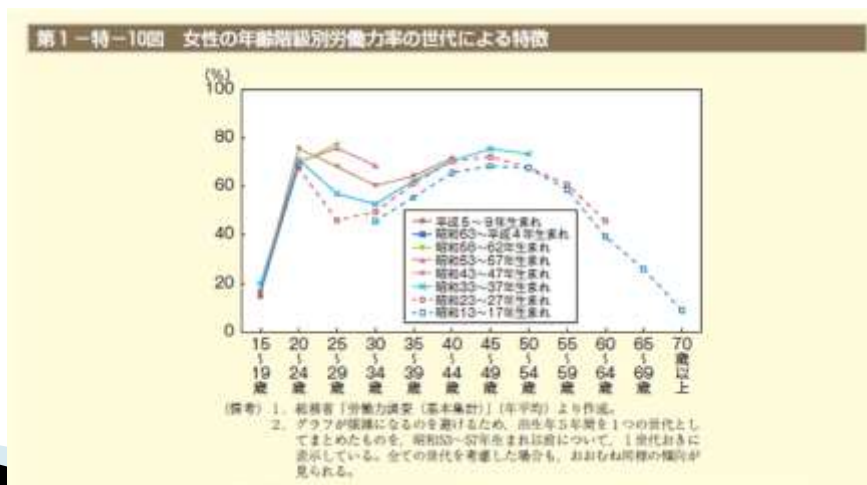


1. 女性一人一人の潜在的能力に注目
活かす ⇒ 女性の自己実現を支援。
「社訓：人が真に生きる経営を追求する。」
2. 学校で、女子生徒の高い学力、リーダーシップを確認。
3. 多様化(ダイバーシティ)により、変化の激しい経済に適応できる。
4. 女性視点での商品開発等。

女性活躍推進に取り組んだ理由〔2〕



1. 労働力不足への対応。
⇒M字カーブの是正
2. 女性の収入増加による消費経済の活性化。
GDPは15%押し上げられる。(ゴールドマンサックス)
キャリアの継続が無いと、子育て後、多くがパート。



女性活躍推進に取り組んだ理由〔3〕



1. ポジティブアクションの推進。雇用均等推進員。
伝統的価値観「育児、家事、介護は、女性の役割」
固定的役割分担意識の改革。
2. 社会保障の担い手を増やす；
2050年には、生産年齢人口の低下により、現役世代
1.31人が、高齢者1人を支える社会に。
⇒男性の逆差別という声もあるが、男性にとっても大切
3. 一度しかない人生。三州製菓を選んでくれた。

取り組み内容〔組織・体制〕



1. 人事の方針に明記。
2. 女性活躍推進組織の設置。
⇒ 男女共同参画委員会
3. 女性活躍推進のKPIを設定。
4. 残業時間の削減 ➡ 上司の許可制に。
5. 女性管理職の積極的登用。(現在25%)
(男性管理職一人昇進に女性も一人昇進のルール)
6. 女性役員比率、50%。
7. ポジティブ・アクションサイトで宣言。2011年6月。
 - ◎ 女性の職域拡大
 - ◎ 女性管理職比率35%

取り組み内容〔ダイバーシティ経営〕



1. 時間当たり成果で評価。
2. 商品企画室を全員女性に。
3. 会議で男性発言禁止タイム。
4. 営業、製造で職域拡大。
5. 正社員登用制度： 女性正社員の27%がパート社員より登用。
6. 短時間正社員制度(育児、介護) フレックス制度。
7. 配偶者手当の廃止と子供手当の増額。
8. 在宅ワーク。
9. 一人一研究制度により女性でも使いやすい機器の開発。
10. ノー残業デー。
11. ロールモデル、メンター。

取り組み内容〔ワークライフバランス〕



1. キャリア継続のため、ワークライフ・バランスの推進。
2. 有給休暇取得奨励〔取得率 83%〕。
3. 男性の育児有給休暇取得率100%(全国平均3%)
4. 育児短時間勤務、所定外労働の免除：小学校3年まで取得可能に。
5. 休業中に社員へ会社や同僚の様子を伝える。
6. ジョブ・リターン制度。
7. 勤務間インターバル制度。
8. 「パパママ応援ショップ」「赤ちゃんの駅」。

取り組み内容[業務改革]



1. 一人三役制度：
助け合い、休みやすい環境づくり。
2. 朝礼で一善の発表。
3. メールアドレスの共有化。
4. スタンディング・ミーティング。
5. グループウェアでKPIなど情報共有化。

ダイバーシティ経営の成果

1. 若手女性社員による揚げパスタの考案
売上全体の12%を超えるヒット商品に
2. 仕事のスピード化、効率化
3. 高いモチベーション
埼玉県における
「働き甲斐のある会社」
GTPWより選定される



女性活躍推進を推進する上で重要なこと

1. 社長、役員のリーダーシップ
2. 女性活躍のKPIを毎月会議で確認
3. 推進組織の設置
4. 女性管理職の積極的登用
5. 時間当たり成果で評価
6. 外部指導機関、コンサルタントの活用
7. 女性活躍推進法に基づく行動計画の策定、届出
8. 女性の働き甲斐増進とワークライフバランスの推進を一人ひとりのライフステージに応じて行う
9. 助け合い、お互い様の社内風土の醸成
10. 非正規従業員の正社員への登用



HDI, GII, GGIにおける日本の順位

- ▶ HDI: 人間開発指数 17位
(教育により、能力がどこまで伸びたか 長寿 所得)
- ▶ GII: ジェンダー・不平等指数 25位
(人間開発が男女の不平等によりどれだけ妨げられているか)
- ▶ GGI: ジェンダー・ギャップ指数 104位
(政治・経済活動や意思決定に参加する
機会の男女格差)

- ▶ 内閣府 男女共同参画白書 平成27年版

女性活躍推進の経営効果について（データ分析）（経済産業省経済社会政策室作成）

■女性の活躍推進が進む企業ほど経営指標が良く、株式市場での評価も高まる。

・世界では、女性役員比率が高い企業の方が、ROE、ROS、ROICなどの経営指標が良い傾向。

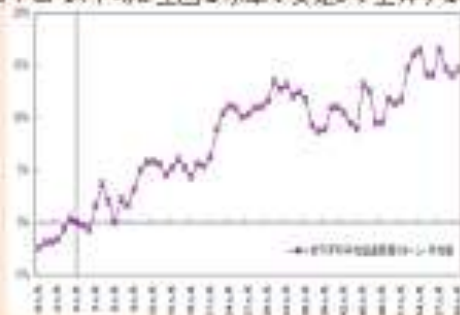


■ 第4四分位企業グループ: 女性役員比率の低い、下位1/4企業グループ (129社)
■ 第1四分位企業グループ: 女性役員比率の高い、上位1/4企業グループ (192社)

(出) ROE、ROS、ROICデータは、2001～2009年の平均値。対象企業は2001年～2009年「フォーチュン500」企業(840社)と同等。
出典: Corporate The Future Line: Corporate Performance and Women's Representation in Boards (2011)
© Statista, LLC. 女性と企業業績に関する国際比較はStatista.comのPC。

・日本でも、女性の活躍推進に取り組んでいる企業(均等推進企業表彰企業)は、株式パフォーマンスがTOPIX平均を上回る水準で安定して上昇する傾向。

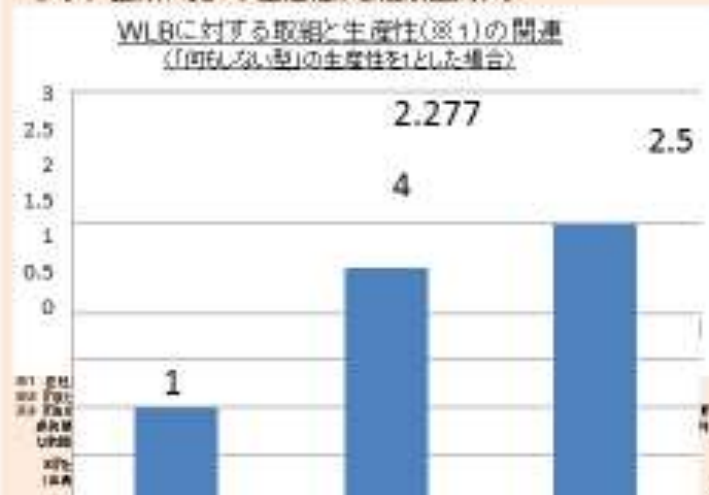
均等推進企業表彰銘柄の対TOPIX超過累積リターン(平均値)



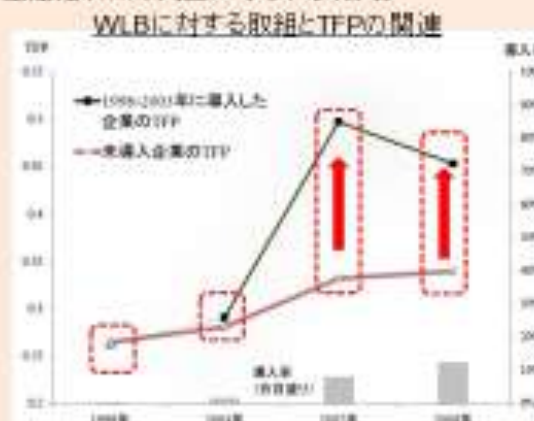
(注) 厚生労働省(均等・両立推進企業表彰)の、均等推進企業部門及び均等・両立推進企業表彰。平成18年度まで「均等推進企業表彰」の受賞企業(表彰月の月利に上場していた752企業)及び東証データをもとに作成。
(出所) 大和証券キャピタルマーケット(株)金融証券研究部門「ケイオン情報」(2011年6月14日)

■ワークライフバランス(WLB)に取り組む企業の方が業績が良い傾向が見られる。

・育児介護支援や柔軟な職場環境推進に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、生産性が2倍以上高い。



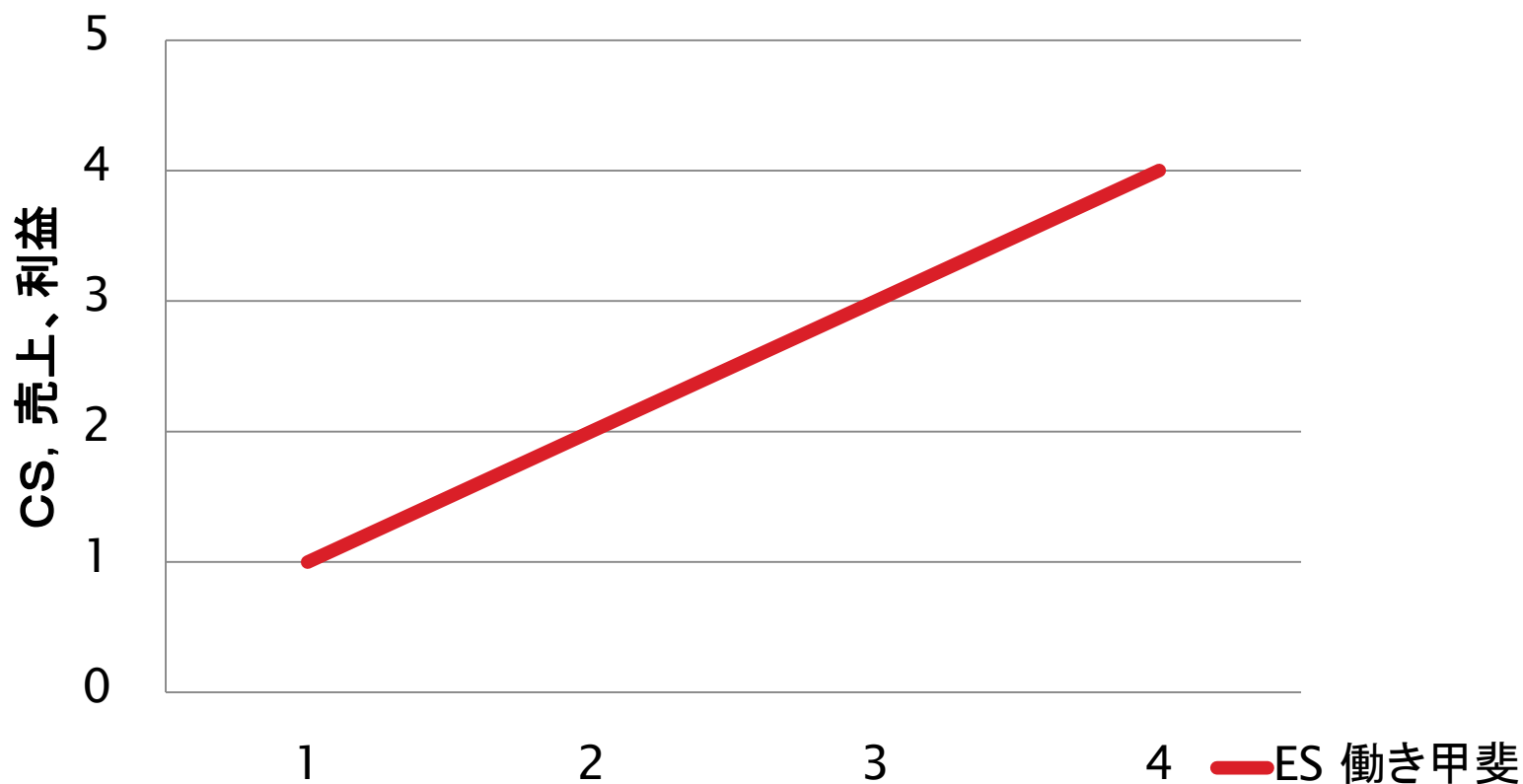
・人材活用の観点からの積極的なWLB推進の取組は、企業の全要素生産性(TFP)向上に寄与する傾向。



出典: 国土交通省(2011)「WLBとTFP」、国土交通省。

ES「社員満足」とCS「顧客満足」

ES「働き甲斐」とCS「顧客満足」は比例



POSITIVE ACTION
MANUAL

中堅・中小企業の 経営者のための 女性社員の戦力化

● ポジティブ・アクション 実践的導入マニュアル ●

人財多様性経営を支援する
財団
法人 **21世紀職業財団**
平成23年度厚生労働省認定事業



行動宣言 自ら行動し、発信する

私たち男性リーダーは、様々な女性の意欲を高め、その持てる能力を最大限発揮できるよう、以下の取り組みを行うことをここに宣言します。

○私たちは、わが社の女性活躍に関する目標を設定し、達成に向けた取り組みを進め、その進捗状況を定期的に把握・公表し、取り組みを継続的に改善します。

○私たちは、「女性の活躍が、わが社にとっていかに重要か」という想いを、自らの言葉で社会に発信します。

○私たちは、組織に異なる視点をもたらすことがより良い価値を生むことを発信し、わが社の男性中堅リーダーの意識変革を進めます。

○私たちが関与するあらゆる機会に女性が参加していることを確認し、その重要性を訴えていきます。