

## トップランナーたちの『女性活躍』～意識を変革する 10 のメッセージ～

### 第 7 回「社員の声を聴き“働きがいのある職場づくり”に活かす TOK 吉川桂介さんインタビュー」

**司会 西村明希子さん：**こんにちは。司会の西村明希子です。

さて、今回は株式会社 TOK 代表取締役社長 吉川桂介さんにお話を伺います。吉川さんよろしくお願ひします。

**吉川桂介さん：**よろしくお願ひします。

**西村さん：**吉川さんは青山学院大学大学院修了後、2001 年に日東電工株式会社に入社。開発エンジニアとして働かれた後、2011 年 4 月に株式会社 TOK に入社。2015 年より代表取締役社長を務めていらっしゃいます。

株式会社 TOK は 1925 年創業の機工部品メーカーです。特に樹脂ベアリングでは、国内トップシェアを誇っています。最近では、健康経営優良企業 2022 に認定されるなど、働きがいのある職場であることを目指し取り組んでいらっしゃいます。

**西村さん：**きょうはオフィスにお邪魔していますが、このようなオフィスで働けたら社員の皆さんのモチベーションが上がるのではないのでしょうか。このオフィスはコミュニケーション重視をコンセプトに作られたということですが、移転後社内のコミュニケーションに変化はありましたか。

**吉川さん：**そうですね。ワンフロア、フリーアドレスと、部署の垣根を取り払うコンセプトでこのオフィスを作りました。また、フリーアドレスであっても、席が固定化されてしまうことが多いようですから、前日とは違う席、隣でもいいから違う席に座ってくださいといったルールを取り入れています。そういったこともあり、違う部署の人とのふれあいが生まれていると感じています。

**西村さん：**吉川さんが一番力を入れていることは「人材育成」と伺いました。どのような思いから力を入れるようになったのでしょうか。

**吉川さん：**経営資源の人・物・金・情報のうち、やはり「人」が最初に来ていることは意味があるということを社長になった時に改めて考えました。そして何をやるにしても、やはり人がいないと成り立ちませんから、人に対する投資を重点的にやっていこうとその当時に決めました。

西村さん：女性社員の方の育成や管理職登用に向けた取り組みをお話いただけますか。

吉川さん：(本事業の)研修に女性社員が参加していますし、それ以外でも外部の階層別研修にも参加してもらっています。実は女性に限らず全社員を対象にしているのですが、その社員の年代やキャリアを考慮して、そろそろこれに参加してもらおうかなと、若手社員から管理職手前、その先の管理職と年代を追って参加してもらっています。

普段から「この人はどのような考えで仕事しているのかな？」など、雑談も含めて色々と声を聴こうと心がけていますので、仕事に対する考えなどが聴けた時に、では今度はこういった研修に行ってもらおうかといったことを頭に入れております。

西村さん：研修を受けられて、社員の方の変化など感じられることはありますか。

吉川さん：社内では提案制度なども取り入れておりますが、色々な意見が出てくるようになった点は変わってきた部分かと思っております。要望も含めて色々出てくるようになりました。

これは本社ではなく工場の方から出てきた声なのですが、女性の作業服を選択制にしてほしいという声がありました。男性の上下グレーの作業服に対して、女性は別のデザインで三角巾を被っていましたが、今の時代にはそぐわないのではないかといったものでした。男性の作業服は女性も着ることができるデザインになっていますので、選択できるようにしました。「男性はこれ」「女性はこれ」と決めるのではなく、選べるようにすることは大事なのではないかと思っています。

西村さん：今お話しされたのが「タネ提案」や、「改善提案」といった制度に繋がってくることなのでしょうか。

吉川さん：そうですね。社内では「改善提案」と呼んでいますが、改善を実施して報告して下さいといった制度が「改善提案制度」で、「タネ提案」は改善してほしいことの要望書といったものになります。そのタネ提案の中でも途中で公開・非公開に分けることにしました。「公開」は全社員が見られるデータベースに掲載され、言いつらいことに対しては「非公開」にチェックを入れると私にのみ届くようにしました。非公開の提案が増えてきましたので、それをどう実現しようかと日々考えて取り組んでおります。

西村さん：公開・非公開の提案か分かりませんが、誕生日休暇があるそうですね。

吉川さん：これは女性社員から出てきた声を参考にしました。有給休暇があるものの子供の

行事や病気などに使ってしまう、なかなか自分のためには使えないといった声がありました。本当の意味で自分の余暇に使ってもらうにはどうしたら良いのかと考え、通常の有給休暇とは別に「誕生日休暇」を作り、誕生月の中で希望日に1日取得できるようにしました。今年は制度化前のトライアルを行っている段階です。

**西村さん：**その他にも配偶者手当を廃止し給与に組み込み、貰ってない社員は同額ベースアップをされたと伺いましたが、これは大変画期的ですね。

**吉川さん：**これもタネ提案として社員から出てきた声で、配偶者手当は今の時代にそぐわないのではないかとといった意見がありました。色々調べましたが、他社の事例では「段階的に減らしていきます」といったところもあります。面倒なところもあり…(笑)。

段階的に手当を無くしていくと、会社にとっては良いかもしれませんが、社員にとっては手当がなくなってしまい不利になってしまいます。それならば給与に組み込んで、マイナスになる人が出ないように、プラスマイナスゼロあるいはプラスになるのであればやろうと決断いたしました。

**西村さん：**配偶者手当を貰っていない社員も同額ベースアップとのことで、今は結婚している・していないなど様々な方がいらっしゃいますから、そういった意味では平等となり、とても大切なことかもしれませんね。

**吉川さん：**確かにコストとして見てしまうと、会社としては負担になってしまいますが、そうすることで社員が安心して働き、働きがいも感じてくれる…。それによってさらに業績を高める方向に進み、それをカバーできるような会社になればと思っています。儲かったから待遇を上げるのではなく、上げて儲かるようにするということが今の考えとしてあります。

**西村さん：**吉川さんが大切にされている経営理念の一つに「働きがいのある職場である」ということを掲げていらっしゃいます。TOKのブログを拝見すると、若手社員の方が生き生きとご自身の仕事に誇りを持っていらっしゃるように感じましたが、働きがいのある職場にするために吉川さんはどんなことを心掛けていらっしゃいますか。

**吉川さん：**先程の「タネ提案」もそうですし、面談や雑談も含め社員の声を聴くということを大事にしています。要望として出てきたことや、あるいは社員が悩んでいる部分を良い方向に変えていくということは、最終的に働きがいにもつながってくると思っていますので、一人一人の声を出来る限り抽出と言いますか、聴いて覚えておくということを常に行うよ

うにしています。

**西村さん：**吉川さん自らも、また男性管理職の方も本事業の女性活躍に関する研修に参加されていますが、実際に参加された社員の方々の効果はどのように感じられますか。

**吉川さん：**気づきを得る社員も多いと思います。男性管理職の1人は研修に参加した後に「他のマネジメント系の研修があれば参加してみたい」といったことをメールで送ってきてくれましたので、他の研修も案内し参加してもらうことにしました。そういった意味でも意識や考えが少し変わってきているのかと思います。

やはり今私が色々と言っている、結局社員一人一人の意識が変わっていかないことには、会社としてもなかなか変わることは出来ません。そういった意味でも、このような研修の参加などをきっかけとして、男性社員が受講し、そして女性社員に対する接し方、形も変わっていくと、その下で働く女性社員の考えも変わってくるのかなと思っています。

**西村さん：**研修後に学びを実践するための取り組みがあると伺いました。

**吉川さん：**以前から研修に参加した方は報告書を書き上司に提出してもらっていましたが、やはり学んだことを実践しないと意味がないと考えておりました。そのため昨年頃からはじめたことなのですが、フォローシートのようなものを導入し、研修後に「学んだことで1カ月間何を実践しますか」と、3つほど書き出してもらっています。そして1カ月後にそれを振り返り、出来ていたか、あるいは出来ていなかったのかということを確認します。出来ていなかったとしても、そこに向かって取り組んだということもアウトプットになると考えています。

**西村さん：**社員の方が自分で具体的に実践出来るアクションプランを3つ書き出し、実施、チェック、アクションと回していくということですね。

**吉川さん：**上司には面談も行ってもらいつつ、その3つが実践出来ているのか1カ月間見てもらっています。そして1カ月後に再度面談で振り返り、最終的にフォローシートで報告してもらっています。研修は会社から行ってくださいといった形ではありますが、やはり自分でやってみようとか、聞いてみようといった気がないと、結局身にならないと思っています。

**西村さん：**TOKでは在宅勤務や時差出勤制度の他、時短勤務制度では対象の子どもの年齢を引き上げるなど、子育てと仕事の両立ができる環境を整えていらっしゃいます。これはな

なかなか導入が難しいこともあります。導入されたきっかけはどんなことだったのでしょうか。また、制度を利用する社員の方の反応はいかがですか。

**吉川さん：**きっかけは「健康経営」を意識しており、それとの繋がりや関連といった意味で採用いたしました。ただ、一気に始めたわけではなく、時差出勤からはじめ、テレワークを導入し、その途中で時短勤務の対象年齢を広げていきました。実際社員から制度を希望する声がありまして…。

**西村さん：**「タネ提案」でしょうか？

**吉川さん：**タネ提案ではなかったと思います。工場の社員で小さい子供を抱えている社員がいるのですが、託児所に預けている時間内に早めに帰りたいとの声がありましたので、時短勤務の対象年齢を延ばしてみようといったことを行っています。概ね好評であると思います。

**西村さん：**「入社するのは何のため？」と、出勤イコール仕事ではなく、入社にも意味を持ってもらいたいといったことを常々社員の方に言われていると伺いました。

**吉川さん：**そうですね。コロナ禍で当社のテレワーク導入も加速しましたが、導入してみると、やはり通勤時間が無くなるなど楽だねということになりました。コロナ禍が一旦落ち着いた時に、テレワークの日数を週 2 日までに戻しましたが、部門によってはテレワークをずっと続けたいとの声もありましたので、今は 1 週間ずっとテレワークも可能としています。逆に会社に来る人には「何のために入社しているのですか？」と。会社でしかできないことがあるのか、一対一で話をする必要があるのか、家が暑いから、会社の環境が良いからといった意味で入社することももちろん良いのですが、漠然と入社するのではなくて、入社して何をするかといったことを考えてもらいたいと思っています。

**西村さん：**さて、企業の皆様からは女性活躍の取り組みを進めたいが、なかなか全社的な取り組みにつながらないといった悩みもよく聞かれます。取組を進めていくために、リーダーがまず行うべきことは何であるとお考えでしょうか。

**吉川さん：**そうですね。まずリーダーが何をすべきか自分で考えることだと思います。情報は当然外から入ってきますし、他社の事例や、社員の声もありますが、リーダー自身がなぜそれをすべきなのかといったことを考えて、自分なりにその意味を持ち納得した上で社内に広げていくべきだと思います。自分が良いと思っても社員がどう反応するか分かりませんので、会社の中で少しずつでも賛同者を増やしていくことも重要かと思っています。

人に言われて気づいたのですが、私は「トライアル」が得意なのかと思っております。トライアルというのは制度化する前に、期間限定で「こういったことを考えているからやってみますよ」といったものです。例えばですが、テレワークの時は家で私服ですが、出社時はスーツやワイシャツを着ています。家では私服で仕事が出来るのであれば、会社でも私服で良いのではと考えました。そこでコロナ禍が少し落ち着いて、会社にみんなが集まった時に「オフィスカジュアル・ビジネスカジュアルトライアル」として、作業服で来たい人は作業服で良いですよ、どんな格好でも良いですよといったことを期間限定で行いました。トライアルの結果そのまま取り入れて、私も私服で出社し仕事をしております。やはりリーダー、経営層が言い続けることが一番大事で、しかもやり続けること。

**西村さん：**やり続ける。これは継続ということですね。

**吉川さん：**続けることで、会社の中身、雰囲気といったものもいつのまにかそれが普通になってくることがあります。そこまで行けば、あとはみんながやってくれると思っております。

**西村さん：**最後に女性活躍に取り組む企業の皆さんにメッセージをお願いします。

**吉川さん：**女性活躍というのは一つのキーワードになっているかなと思います。しかしながら女性にとって良い環境づくりというものは、全社員にとっても良い環境になると私は信じております。ですから、きっかけは女性活躍として、会社の中の制度や働き方など少しずつでも変えていくべきだと思いますし、まず、リーダーが変えられないことはないのだといった思いでいることも大事だと思います。その上で、自分が何をやらなければならないのか。そこに意味を持たせて、自分が納得したら社員に伝え仲間もつくり、かつそれをいつまでも言い続けて、いつまでもやり続けることがリーダーには必要であると思っております。

**西村さん：**人材育成に力を入れ、働きがいのある企業。これからの吉川さんに期待しております。ありがとうございました。

**吉川さん：**ありがとうございました。