株式会社佐藤金属

卸売業，小売業　中小企業

企業理念「地球環境保全への貢献」に共鳴した女性社員の戦力化により再出発、復興を果たす

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 東日本大震災後の“再出発”
- 「地球環境保全に貢献する」という自社事業の再定義

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 「週３日、１日３時間以上」のフレキシブルなワークスタイルの提案
- 現場作業者の自律性を高める業務内容のガイドライン化
- 「自分の給料は自分で決める」社員登用・人事制度
- 資格取得支援を通した社員のスキルアップ支援と業務の効率化

ダイバーシティ経営による成果

- 社員のスキルアップと業務効率化によるリサイクル率、顧客満足度の向上
- 目的意識とやりがいをもって働く職場で定着率の大幅向上

Data

■企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	10 百万円
本社所在地	宮城県岩沼市下野郷字中野馬場 34-48		
事業概要	金属原料卸売業・産業廃棄物処理処分業		
売上高	162 百万円（2013 年 8 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	14 人（うち非正規 7 人）
属性ごとの人数等	【女性】8 人（うち非正規 6 人）
正規従業員の平均勤続年数	3.3 年（男性 2.3 年、女性 4.3 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

東日本大震災後の“再出発”

株式会社佐藤金属（以下「同社」）は、仙台空港近くの工業団地に拠点を構える、特殊金属のリサイクルと金属系産業廃棄物中間処分業を営む企業である。一般的に静脈産業（産業が排出したものを、社会や自然の物質循環過程に再投入するための事業を行う産業）は3Kの職場とされ、大型機械などを用いた解体作業が行われているが、同社では人手による細かな選別作業を行い、単なるOA機器の“処理”に留まらないリサイクルの実現に取り組んでいる。

従来から人手を確保することが困難ではあったが、2011年3月の東日本大震災を契機に、それまでいた社員も次々と離職する事態となり、事業の存続が危ぶまれる危機的な状況となった。オフィスも、津波により事務所棟の1階部分がすべて浸水するなど被害を受け、復旧の見込みが立たない中、それでも同社の丁寧な仕事を信頼した取引先などの支援や女性社員の激励も得て、役員と残った正社員3名、パート社員2名で事業の再起を掲げた。

▲東日本大震災の直後（右上の白い建物が同社）

「地球環境保全に貢献する」という自社事業の再定義

まずは、とにかく人材を確保しないことには始まらないと転職エージェントに依頼し、何名かを採用するものの、同社の企業理念や事業の意義を理解しないままに入社した人材は社長の期待するレベルの仕事ぶりには及ばず、退社していく例が後を絶たなかった。

そのような中で、想定以上に丁寧な仕事を行ったのが、パートで雇用した子どもを持つ“お母さん”たちであった。また、有能な仕事ぶりを発揮する女性社員たちが仕事の合間に、復興の最中である同地での子育てに関わる悩み事を相談しあっている風景も垣間見た社長は、これからの企業はもっと社員や社会を支えていく存在であってしかるべき、との思いに至り、企業としての存在価値を捉えなおす必要を感じた。

こうして、同社は自社の事業を「金属資源のリサイクルを通して資源循環型社会の構築・持続に貢献し、豊かな地球環境のなかで共存していく」ことと定義し、その理念や思いを共有して一緒に働ける人材を採用する方針へと切り替えることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「週3日、1日3時間以上」のフレキシブルなワークスタイルの提案

まずはトップダウンにより人材発掘プロジェクトチームを社内に発足させ、「子育てに妥協はしたくないけれど、社会参画したいお母さん」をターゲットに、「環境にちょっとだけ貢献してみませんか？」のキャッチコピーを掲げ、勤務日・時間を「9:00～17:30の間で3時間以上（応相談）」「月～金（祝祭日除く）の間で3日以上」の勤務条件でパート社員を募集したところ、大きな反響を得た。働きたいけれど、子どもが小学校から帰る時間には家にいたい、といったニーズを満たす職場は他にはなく、きめ細かなシフト制を敷くことで、働きたい“お母さん”と人材を必要としていた企業とのニーズが合致した。

採用時には、実際にどのような作業に従事するのかを丁寧に説明した上で、契約期間である3か月間の働き方について希望をとり、「週○日、○時から○時まで」という勤務条件を話し合いの上で決定する。契約更新時には勤務条件を改訂することも可能であり、慣れてくると徐々に勤務時間を長くしていくようなケースもある。

現場作業者の自律性を高める業務内容のガイドライン化

現在、新たに採用された“お母さん”パート社員は、先輩社員からマンツーマンで指導を受けることになっている。OA 機器の解体、選別の作業は、取引先によって要求される水準や選別の度合がそれぞれ異なってくるため、すべてをマニュアル化しようとすると膨大な量になり、未経験者を圧倒してしまう。そこですべての手続きや手順を定めるマニュアルではなく、必要最低限の方法や作業の考え方を示す「ガイドライン」を社員が作成し、その手続きに則りつつ、都度状況に応じて一つひとつ「今回はここまで解体」「この場合はこの金属は外す」といった対応をとることで、未経験者でも効率よく戦力化していくことが可能になった。

ここでは、2 名の女性社員（震災後にパートから正社員に登用、後述）が各々重要な役割を果たしている。1 名は営業と現場をつなぐ役目として、契約ごとに異なる顧客からの要求を、現場での作業の状況を勘案しながら、実際の業務内容に落とし込む役割を担う。もう 1 名は、パート社員を束ねる役目として、業務スケジュールに基づき日々の業務手順に落とし込みパート社員に仕事を振り分け、現場を管理監督する役割を担う。かつてはパート社員として働いた経験がある女性社員が、現場の声を代弁しながらも、最も効率のよい方法や手順で作業を遂行していくため、営業と現場との意思疎通も円滑になり、結果的に業務の効率化も図られることになった。

▲電動工具を用いた OA 機器解体作業の様子

▲ OA 機器処理に携わる全スタッフの週 1 回ミーティングの様子

「自分の給料は自分で決める」社員登用・人事制度

一方、パート社員だけでなく正社員への登用・新規採用も同時並行で実施した。採用時のミスマッチを防ぐべく、社員に関しては役割遂行評価を新たに導入し、入社時点で自身がどの程度の職務をこなすことができるかを採用担当者と具体的に話し合いながら、自身の能力に見合う役職・条件で入社を決める仕組みとした。こうすることで、応募者には入社後の具体的な業務イメージをもって仕事に臨んでもらうことができるようになると同時に、採用する側にとっても即戦力として期待できる水準をぶれなく設定することが可能となる。こうして、ミスマッチによる離職を防ぎながら、取引先との緊張感のある対応もスムーズにこなせる優秀な人材を獲得することができるようになってきている。

評価・処遇に関しては職能給としており、自身の役割遂行と上司からの評価をすり合わせながら、次期の職階・給与を決定していく仕組みをとっている。働きが十分でない場合には降格もありうるが、評価に際しての観点や個別の反省点などについては確実にフィードバックを実施し、自身の何が足りていなかったのかを納得してもらえる機会を設けている。例えば、課長など管理職に昇格した者に対しては「君自身がいくら働くかということより、君の部隊がどのくらい働いているか、うまく働かせているかを見ている」と伝え、リーダーとしての役割を意識できるように指導している。

資格取得支援を通した社員のスキルアップ支援と業務の効率化

同社では 2012 年に「資格取得援助規定」を新たに設けた。社員のスキルアップを支援するものであるが、具体的には、女性社員に「小型フォークリフト」の資格を取得してもらう狙いがあった。

それまで、女性社員の働く OA 機器の解体の現場では、解体・選別作業自体は手作業で行うものの、選別し終えた廃材などの運搬などは男性社員を都度呼んで依頼する

ような状況であり、「フォークリフトを操れる男性社員がいないと回らない」作業場であった。このことが現場での作業効率を落とし、かつ男性社員に依存する体質を作っていたが、「フォークリフトは男性の役割」という固定観念から女性社員の資格取得は進まなかった。そこで、資格取得に係る費用負担を会社が負うことを明示化するとともに、業務の効率化、ひいては業績向上に貢献した社員に対しては評価や処遇で報いることも明確化し、社長がまず前述の女性正社員に促し社内の女性社員初の小型フォークリフト運転資格者が誕生した。

実際に、女性社員が小型フォークリフトを自在に操るようになると、OA 機器部門の内部で業務を完結させることができるようになったことで、作業効率が格段に上がるとともに、現場の自律性が増し、また新しいことにチャレンジする機運も生まれた。それまで「フォークリフト＝男性のもの」という認識があったが、ピンク色の小型フォークリフトで仕事をする女性社員が実際に現れると、パート社員の中でもそれが「自然なこと」として認識されるようになり、後に続く女性社員も現れ始めた。

ダイバーシティ経営による成果

社員のスキルアップと業務効率化によるリサイクル率、顧客満足度の向上

前述のように、同社は「リサイクル業＝ 3K」、「雇用＝フルタイム」、「フォークリフト＝男性」といった業界内、社内の固定観念を 1 つずつ丁寧に切り崩す取組によって、自社の必要とする人材とその能力を掘り起し、震災前への復旧に留まらない、新たな価値を創出し始めている。

実際に、OA 機器のリサイクル率は 2013 年と比較し 2014 年には 12 ポイント向上したほか、OA 機器処理関連（金属材料などスクラップ原料）の売上は前年比 113.9%まで向上している。

また、女性社員の能力開発や職域拡大を図るとともに、シフト制のパート社員の活躍によって業務の効率化を実現させたことで、処分量と品質においても、取引先メーカーから高い評価を得るようになった。かつては、急を要さない作業に人手が回らず後回しとなってしまい、顧客からクレームがつくこともあった。しかし、現場と顧客対応をスムーズに結ぶ女性社員の役割によって効率的な作業計画が組まれたことで、業務の平準化も可能になったことから、クレーム数も激減している。

目的意識とやりがいをもって働く職場で定着率の大幅向上

同社が、自社ビジネスを「地球環境保全に貢献すること」と再定義したことによって、その理念に共感する目的意識の高い人材を獲得し、求心力を高めることに成功した。また、個別の社員に目を配り、透明性の高い評価やフィードバックを行うことによって、社員のモチベーションも大きく高まったほか、資格取得支援など新しいチャレンジに対し背中を押す仕組みで、社内に前向きで積極的な空気が広まってきている。

震災後、3 名の正社員と 2 名のパート社員で再スタートした事業も、2014 年には 14 名の社員が働きがいをもって活躍しており、より円滑なビジネスの拡大を支えている。

▲小型フォークリフトを操作する女性社員