

拓新産業株式会社

不動産業、
物品賃貸業

中小企業

揺るぎないトップの決断で完全週休 2 日制と残業ゼロを達成、魅力ある企業へと大きく転換

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 新卒採用の不振をきっかけに自社の魅力向上を強化、「働きやすい会社」への転換を図る

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 完全週休 2 日・残業ゼロ、育児休業 100%取得を実現するための制度整備・業務分担
- 社員の参画意識の向上と自発的行動を促す全員参加の経営計画立案
- 通常業務と並行で実施される多様な「委員会活動」と「表彰制度」
- 特命プロジェクトで「コスト削減」を実現、収益性増加に寄与

ダイバーシティ経営による成果

- 社員の参画によって達成された企業理念と経営方針

Data

■企業概要

会社設立年	1977 年	資本金	45 百万円
本社所在地	福岡県福岡市早良区早良 2-10-6		
事業概要	建設機材（足場類）レンタル		
売上高	736 百万円（2014 年 9 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2015 年 1 月現在）
総従業員数	75 人（うち非正規 17 人）
属性ごとの人数等	【女性】27 人（うち非正規 7 人）、女性管理職比率 11.1%
正規従業員の平均勤続年数	12.6 年（男性 12.6 年、女性 12.5 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

新卒採用の不振をきっかけに自社の魅力向上を強化、「働きやすい会社」への転換を図る

拓新産業株式会社（以下「同社」）は1977年創業、建設用機材などのレンタル及びリース事業を展開している。1980年代半ばに初めて新卒採用を試み、福岡市内での企業合同説明会に参加するものの、半日のあいだ学生が1人も自社ブースを訪れないという“屈辱”を受けることになった。「学生にとって魅力のない企業ということは、自社で働く社員にとっても魅力がないのではないか」との思いに至り、この出来事をきっかけに、社員にとっても学生にとっても魅力的な企業となるべく模索を始める。

それまでは事業の拡大に邁進し、経営理念もあまり意識してはいなかったが、「一流の中小企業」となるべく「顧客の高い満足度・地域社会への感謝と貢献・社員の幸せ」を経営理念に掲げた。また、当時は就業規則も必要最低限のことしか定められていなかったが、社員が働きやすい職場環境づくりに取り組む中で、まず「完全週休2日制、有給休暇の完全消化」を打ち出した。

業界では休日や時間外でも、顧客の要望があれば資材の搬出などを行うことが慣例であり、同社でも顧客の都合に応じて対応するのが“常識”であった。「完全週休2日制」を実施するということは、その分、顧客のニーズや営業機会を取りこぼすことを意味しており、当然ながら営業担当の社員らからは大きな反発が上がった。しかし、経営トップの「顧客満足よりも社員満足を優先させる」との強い決意のもと、小口取引への分散など営業戦略そのものを変えていくことで、収益性を担保しながら自社の働き方を改革する方針を探っていった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

完全週休2日・残業ゼロ、育児休業100%取得を実現するための制度整備・業務分担

まず、経営トップの本気度を示すために、社内に浸透するまで社長が朝礼で呼びかけ、有給休暇の消化率の悪

い社員を発表するなど、休みを取りやすい雰囲気をつくることに腐心した。さらに、顧客対応に際しては、時間外の急な搬入搬出といった依頼をそもそも受けずに済むよう事前にスケジュールの確認を図り、それでも無理な依頼を続ける企業とは取引を断念することもあったが、徐々に同社の営業スタイルに協力してくれる顧客を増やしていくことに成功していった。

また、同時に女性社員が長く働き続けられる環境整備も実施していった。2、3年ごとに配置換えを行い様々な経験を積ませることで、育児休業などがあっても他の社員で対応できる体制を構築し、結果女性社員の育児休業取得率は100%となった。また、『育児休業・介護休業ガイドブック』を作成、制度の周知徹底を図るとともに、復帰後の時短勤務についても15分単位で設定できるようにするなど、社員の個別の事情に対応できる柔軟な制度構築・運用を行っている。

特に、営業や資材管理といった製品知識やスキルを要する業務に携わっていた女性社員に対しては、それまでのキャリアや経験を活かすかたちで設計部門（足場を組んだ図面を作製し資材を見積もる業務）などへ異動させる措置を取った。それまで設計部門は男性社員が担当していたが、専門性を有する女性社員を設計へ、そして元々設計にいた男性社員を総務担当へ配置転換を図ることで、各人が複数の部署を担当できるようにした。この配置転換によって、いざ、誰かが育児休業などを取得した場合でも社員間で相互に補填できる体制を整備していった。現在、設計担当は3名全員が女性であり、育児中の社員も活躍している。

こうした勤務時間などの職場環境改善の取組が社員満足度の向上に繋がっている。

社員の参画意識の向上と自発的行動を促す全員参加の経営計画立案

企業理念を掲げた当初、それだけでは社員に思いが伝わらなかった経験を踏まえ、25年前からパート社員を含む全社員で「経営計画発表会」を実施、会社の理念や経営方針など判断の物差しとなる理念を全社員が理解できるような機会を創出している。そこでは、経営層から一方的な説明が行われるわけではなく、社員が自ら経営や職場環境整備、両立支援体制などについて話し合う場を

設けている。

「経営発表会」に際しては一部の幹部社員のみならず、すべての社員が委員会活動（後述）など何らかのかたちで取組を振り返り、反省を行った上で次期の計画を立てる。それらを発表することで、社員全員が社内で行われている取組を確実にチェックできるようにしている。今では自発的な検証会が3か月毎に開催されるようになり、PDCAサイクルがうまく循環している。

また、前述のような組織横断での取組チェックが行われることで、部門間の認識の相違などが明らかになり、問題解決の糸口を見つけることに繋がっている。例えば、営業担当と管理担当とでは業務を行ううえでの優先順位などが異なっており、それゆえに日々の業務で行き違いや衝突が発生してしまうことが多かった。そこで、それぞれの部署が各々の観点から経営方針に沿うかたちでの取組を報告することで、「営業はそんなふうに顧客から怒られてしまうのか」、「急な注文を受けることで管理はこんなに大変な作業になるのか」といった相互理解が深まり、コミュニケーションが円滑化するだけでなく実務上の課題解決にも繋がっている。



▲ 経営計画発表会の様子

通常業務と並行で実施される多様な「委員会活動」と「表彰制度」

前述の「経営発表会」では、「委員会活動」に携わる社員一人ひとりが主役となって、自らの取組を発表することになっている。

同社では、社員が自主的に活動する場として「委員会」を設けている。20年以上前、前述の「魅力ある会社づくり」の一環として立ち上げたものである。若い社員にも積極

的に会社に関わってもらうには、大学のサークル活動のように自主企画を行うような場が有効ではないかと考え、企業において部門横断が必要な領域を切り出して「委員会」として組織化し、通常業務と並行して取り組んでもらうこととした。

現在では「広報委員会」「研修委員会」「サークル委員会」が活発な活動を行っている。「広報委員会」では、コスト削減運動の結果報告や、同社が導入している休業制度の普及啓発、セクハラ・マタハラといったテーマを取り上げたアンケート調査の実施・結果報告などを定期的に行い、社員の意識啓発に努めている。「研修委員会」では社内研修の企画運営を実施しており、実務上の課題などを取り上げたワークショップやディベートなどを開催し、課題解決も兼ねた人材育成に取り組んでいる。前述の営業担当と管理担当の考え方の違いなども、このような研修での議論を経て顕在化し、解決に向けた取組がなされるようになったものである。

一方、「サークル委員会」は業務から離れ、イベントやレクリエーションの企画を実施している。近隣の体育館でのスポーツ大会や年末の餅つき大会など、どのような社員でも気軽に参加できるようなイベントを通年で企画、開催していくことで、社員の気持ちの張りになるだけでなく、部署を越えた関係が構築されるなど、コミュニケーションの活性化にもつながっている。

こうした活動に対し、経営トップはあくまで自発的なものとして干渉しない代わりに、定期的な活動報告や検証を課している。そうすることで責任感が社員の中にも芽生え、取組そのものが経営課題を解決するようなもの



▲ 委員会活動の様子

に発展するなどし、“実益”を生むようになってきている（後述）。

また、社員がそれぞれに関心を持ち合い、関係性を築いていくための仕掛けとして、例えば「挨拶」や「努力」といったテーマでの「12の表彰制度」を設け、パート社員まで含めた社員全員の投票で個人の日頃の業務に対する姿勢を褒め合う風土を作り上げている。

特命プロジェクトで「コスト削減」を実現、収益性増加に寄与

前述の“実益”の最たるものが、コスト削減と言える。同社の経営方針を実現していくためには収益性を上げることが第一であり、そのためには徹底したコスト削減を実現していく必要がある。ただ、それを題目に締め付けを行うだけでは効果は上がらないと考え、日々の業務や委員会活動の中に「無駄を省く」というテーマを大前提として掲げることで、社員自身が自ら考え、コスト削減を実現させる仕組みを作り上げている。

総務部など管理部門に配属された女性社員たちには、仕入交渉担当、消耗品・交際費などの削減担当、節電担当などの役目を割り振っている。また、前述の委員会の中でも、広報や研修は可能な限り内製化しており、例えば動画の撮影・編集や安全研修用のビデオ作成を部門横断で社員に担わせることで、コスト削減と参画意識の向上の両方を実現させている。



▲ 社員作成の企業紹介ページ

ダイバーシティ経営による成果

社員の参画によって達成された企業理念と経営方針

社員にとって魅力のある会社をつくるために始めた労働環境の整備がきっかけとなり、経営方針の転換、理念の浸透・実践のための参画の場の創出、コスト削減へとつながる好循環を生み出している。これまで取り組んできた完全週休2日制や残業ゼロなどの働き方改革によって、所定時間内に業務を終えるように、各自が業務の簡素化や業務改善に自主的に取り組むようになり、業務全体の効率化が実現するとともに、超過勤務の削減にもつながっている。

さらに、社員全員がコスト削減や業務改善、業務の簡素化などを徹底して実行することによって、働き方改革や職場環境の改善に取り組み始めた17年前と比較すると、経常利益は31%増加している。また、創業以来37年間、連続した黒字経営を続けている。

一方、同社のワーク・ライフ・バランスへの取組は、2003年に始まった「福岡県子育て応援宣言企業」への県内で3番目の登録や、2004年の福岡県「男女共同参画企業」表彰の受賞などによって広く知られるようになった。働きやすい社風ということが認知されるにつれ、就職希望者数も増加の一途をたどっている。毎年、新卒採用は2、3名の定員としているが、本社で実施する会社説明会には150名から200名の学生が訪れるようになった。近年では、毎年3、4名の新卒採用を継続的に実施している。学生にこれだけ注目を受ける企業であるということが、社員にとってもまた誇りとなり、一層モチベーションが高まる効果も生まれている。