

共和電機工業株式会社

製造業

中小企業

多様な社員の受入れを通じた密なコミュニケーション、 一体感の醸成によりリスクに強い社風に体質改善

企業情報			
設立年	1961 年	本社所在地	石川県金沢市増泉 4-8-16
資本金	50 百万円		
売上高	4,308 百万円（単体：2015 年 11 月期）		
事業概要	産業機械用制御装置の設計から製造		

社員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	258 人（うち正規従業員数 201 人）	正規従業員の平均勤続年数	12.8 年（男性 13.7 年、女性 10.5 年）
属性ごとの人数等	【女性】 79 人（うち正規従業員数 67 人） 女性管理職比率 12.8% 【チャレンジジ】 7 人（うち正規従業員数 5 人） 障害者雇用率 4.5%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

共和電機工業株式会社（以下「同社」）は 1961 年創業、電機・電子機器および産業機械用制御装置について、設計から製造まで一気通貫で行っている。一気通貫での注文だけでなく、製造のみ、設計のみといったようにいかなる段階からでも対応可能であること、一品ものの大型機械から電機・電子機器の量産品まで取り扱い、取引先の様々なニーズに対応できることが、同社の強みである。

1992 年、主要取引先の織機メーカーに株式の 60%を譲渡し、その傘下に入った。ところがこれを機に、同社の管理職を含む社員の半数が、将来に不安を覚え退職してしまう。

残った人員でどう業務を回していくか。そして、いかに良い製品を短期間で開発し親会社に貢献していくか。さらには景気の波による影響が大きい繊維業界に依存することなく、いかに他の業種や新しい分野にも拡大していくことができるか。これらが同社の存続をかけた至上命題となった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

女性活躍推進を支えたフレキシブルな勤務制度が北陸特有の「まごサボ」にも拡大

大量の離職による人員不足を補おうにも、大卒・地元工業高校卒の男性は大手企業を志向する傾向が強く、同社のような中小企業での採用は難しい状況であった。そこで、製造業未経験の中途採用者に加え、2000 年よりものづくりに興味を持つ工業高校新卒女性の採用を開始した。電気の専門知識やスキル習得に向けサポートし、本人も意欲的に取り組んだ結果、技能検定 1 級、2 級に次々合格。以来、毎年新卒女性の採用を継続し、中途採用者も 40 歳代前後の女性が多く 1 年後には正社員になることができる

制度もあり、やりがいを持って生産現場で活躍している。

これにより、20 歳代、30 歳代の若手社員を含め、職長・主任以上の管理職への女性登用も進み、現在管理職の約 1 割を女性が占めている。さらにこれまで織機部門の製造現場が中心だった女性の職域を営業、購買、設計、物流部門などに拡大。織機部門の製造現場では流れ作業が多かったが、産業機械関連部門では、多岐にわたる機械の制御装置を扱うため、都度異なる仕様への対応や力仕事も多い。しかし、経験豊富な男性社員が詳細な図面の判読や力仕事などをサポートしたことに加え、「女性には無理」という思い込みを捨てたところ、予想外に女性社員が続々と活躍。現在、同部門では女性社員は約 4 割を超えるまでになった。

一方で女性社員は、業務を覚えこれから戦力になるという段階で結婚・出産を機に離職してしまうケースが多く、大きな問題となっていた。そこで 2004 年、現総務部長が就任すると、女性社員と相談し彼女たちが不安を感じることなく仕事が続けられるよう、育児休業期間を最大 3 年に延長したほか、復職後の短時間勤務は子どもが小学校 3 年生を終了するまで利用可能とし、朝夕 30



▲大型機械制御盤組立部門で若手女性社員が活躍

分単位でいつでも勤務開始・終了時間を変更することができるなど、個々の事情に合わせてフレキシブルに働くことができる環境を整備した。フルタイム勤務に戻った後も、子どもの学校の長期休暇中は短時間勤務利用が可能。短時間勤務については、里帰り出産中の娘のケアのために同制度を利用した社員も現れたため、「まごサボ」と名付けられ、二世帯同居の多い北陸ならではの画期的な活用例である。また育児取得予定の女性社員に対しては、毎月総務女性社員が面談。男性上司には打ち明けにくい相談や、いつだれに引き継ぐべきかといった業務上の悩みにも親身になって応えている。

「単語カード」「作業日誌」で障がいのある社員やその家族と密接に意志疎通

同社では 7 名の障がいのある社員が活躍している。軽微な作業を障がいのある社員向けの業務として切り出すことはせず、他の社員と同等の業務を担当させている。彼らは作業習熟まで多少時間はかかるものの、慣れてくると高い集中力を発揮し細かい点にも配慮するため、作業が早くミスが少ない。加えて障がいのない社員以上に体調管理に気を遣うため、病気による欠勤もほとんどしない。こうした状況を踏まえ、障がいのある社員にも、同様の業務を行う障がいのない社員と同じ基準での評価、同水準の賃金の支給をしている。

聴覚障がいのある社員とのやり取りには、筆談に要する時間を削減するため、作業工程を進めるうえで想定されるメッセージを記載した「単語カード」を活用している。また、障がいのある社員の受入れに当たっては、家族とのつながりも大切にしている。上司が日々の作業や会社での様子を記し社員が持ち帰って家族が確認するための「作業日誌」の活用のほか、総務部長が社内イベント時に撮影した写真に直筆の手紙を添えて郵送するなど接点を絶やさないよう心掛けている。

当初、社員の中には障がいのある社員がいるとお互いストレス」という声もあったが、総務部長はこうした社員を集め「障がいのある社員を戦力化するのが会社の方針である。皆さんの部署だから任せられると自信を持って配属したので、協力してほしい」と熱心に説明し、徐々に理解を得ていった。

密なコミュニケーションが社員の士気を鼓舞、生産性の向上につながる

社員同士の密なコミュニケーションは、同社の特徴と言える。1992 年に社員が半減した際、現製造部長は、上司も次々退職してしまう状況の中、31 歳で突然年上のベテラン女性パート社員たちを取りまとめる立場となった。彼女たちの持ち場をまめに回って対話を密にすることを心掛けた結果、次第に提案・助言が得ら



▲定型的なやりとりを瞬時にかわすための「単語カード」

れるようになり、信頼関係の構築に成功。以来、現場を回っての社員との日々の対話が習慣化し、「作業の順序を変える」、「物流を統一化する」、「適切な治具を作る」などの改善提案が現場から出され、作業の効率化につながっている。また、社員間のコミュニケーションも活発化し、ミスの多かった工程と工程のつなぎ目も、言葉を掛け合いカバーし合うことで品質が向上している。

さらに、障がいのある社員、未経験の社員や女性社員の製造現場への受け入れを通じ、これまであうんの呼吸で業務を進めてきた男性社員たちの間に、日々のコミュニケーションや指導のあり方を見直す気運も高まり、写真とコメントを添付したわかりやすい手順書の共有など指導スキルの向上につながってきた。現在では同社社員の指導スキルが外部にも評価され、市より依頼を受け高校生への在学中の技能検定資格取得の指導を行っているほか、中学生、そして養護学校の依頼で知的障がい者についてもインターンシップの受入れを行っている。

2008 年頃リーマンショックの影響で、1 か月分の仕事量が 1 日で完了してしまうほど受注が激減してしまった時でも、当時の社長は真っ先に全社員を集め「どんな状況にあってもリストラはしない」と宣言。意気に感じた社員たちは一丸となり、普段は専門の業者に委託しているワックスかけなどの掃除をしたり、多能工化を目指して持ち場以外の業務を覚えるなどの改善や技能習得などに取り組んだ。その甲斐あって、業務再開後急激に受注量が回復した際も、無理なく対応することができたうえ、親会社に頼るだけでなく新しい産業機械などの分野への拡大も進めることができた。

ダイバーシティ経営による成果

2011 年頃までは親会社の繊維機械関連の電装部品の売上が約 7 割を占めていたが、現在は、「親会社向け電装部品：工作機械など産業機械関連・非繊維向け電装部品」の売上の割合は 5:4:1 となっている。これを可能にしたのは、活況であった工作機械業界の需要に対応できるような工場設備、技術はもちろん、「多様な人材の活躍」と「企業発展」の 2 つを統合した経営戦略を推し進めたことによる、多能工化などの生産体制の構築および生産性の向上であった。

毎年 2 回、社内では改善提案を募集するが、時間制約のある子育て中の女性によって作業の順番を変えることで段取り時間を削減したり、動線に沿って部品などを配置するエリアを作り移動の無駄を省いたりするといった提案がなされ、時間短縮や生産効率を高めている。同社では半年ごとに更新する基準工数に対して、毎月実績工数を算出し、生産効率をモニタリングしているが、これによると前述の改善活動により、生産効率は 5 年前の 2 倍にまで上昇している。

課題であった人材の確保についても、女性が安心して働き続けることができる環境整備と対応が功を奏し、遂に 2016 年春には理系大卒女性 2 名が入社の予定となった。これは、より賃金の高い大手企業も候補にある中での選択であり、働き続けたいと希望する女子学生にとって、同社の環境整備と柔軟な対応・運用が魅力となったことの証左と言える。新卒社員の定着率も、2006 年から 2010 年の 68% から 2011 年から 2014 年では 93% へと改善されている。県や労働局・ハローワークなどとも連携し、県内企業の障がい者の雇用促進・雇用安定にも寄与している。