

株式会社カワトT.P.C.

製造業 中小企業

画期的なプレハブ式配管システムの開発とチームを一つの会社に見立てた「チーム制」により、地域の雇用創出に貢献

企業情報			
設立年	2002年	本社所在地	山口県岩国市玖珂町1600番地51
資本金	50百万円		
売上高	3,899百万円(単体:27年3月期)		
事業概要	共同住宅関連給水給湯プレハブ配管品の企画および製作、金属部品の加工		

従業員の状況(単体:2015年8月期)			
総従業員数	279人(うち正規従業員数207人)	正規従業員の平均勤続年数	5.6年(男性5.4年、女性5.8年)
属性ごとの人数等	【女性】192人(うち正規従業員数132人) 女性管理職比率4.3%(グループリーダー以上) 【高齢者】14人(うち正規従業員数2人)		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

株式会社カワトT.P.C.(以下「同社」)は2002年創業、共同住宅関連給水給湯プレハブ配管品の企画および製作、金属部品の加工事業を展開している。

従来、共同住宅の配管は建設現場で職人が直接工事をする方法が一般的であったものを、工場ですべてに配管キットを製造する手法を開発、高度な技術や技能は必要とせず未経験者でも作業可能な組立加工システムを構築し、独自ブランドとして販売を始めた。建設現場での設置作業が配管の固定だけで済むことから、熟練工を必要としないうえに作業時間はほぼ半分に短縮、工事費も約3割削減できる。加えてパイプの廃材をリサイクル業者に提供するなど環境面にも配慮した同システムは、たちまち首都圏・関西を中心に新たなマーケットを創出した。

当初は同社の一人勝ちであったところ、次第に他社が参入、価格競争となり配管システムの納入単価が年々下落する。さらにマンションの構造計画書偽造問題の余波にリーマンショックが加わり、2009年には売上高が前年の3分の1にまで激減してしまう。同業他社が撤退を余儀なくされる中、社員のリストラに踏み切ることなく苦境を乗り越えるためには、徹底したコスト削減と、それを実現するための社員の経営参加意識の醸成が不可欠であった。

元々同社では、女性や高齢者を多く雇用していた。同社の立地する岩国市は大規模工業地域であり、地域の雇用は男性を前提とするものばかりであった。その中で、中小企業である同社が雇用を確保していくためには、働く場のない女性をターゲットとすることが有効であった。そこで同社は、地域の雇用を支えることも使命と考え、短時間で働く女性や高齢者でも高品質で付加価値のある製品を製造できるようなビジネスモデルを構築してきていた。

前述のような経営危機に瀕し、これまで以上に社員の経営への参加意識を高めることで、社員のモチベーションの向上を図るだけでなく、製造現場での生産性向上につなげる取組を始めている。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「自分の給与は自分で稼ぐ」を具現化した「チーム制」により社員の経営参加意識、生産性の向上を実現

同社では企画・加工部門のほか、営業所や間接部門も含め全社的に、4人から5人となる「チーム制」を採用している。夫の転勤などの事情により短期間で職を離れる社員が多い同社では、業務の指導だけでなく、育成や引継なども現場主導で効率的に行っていく必要があった。そこで、さまざまな強み・弱みを持つ社員を組み合わせ、チーム毎のスキルを一定に保つように工夫し、その上でチームに大きな裁量を与え自律的に業務を回すための仕組みをとっている。

各チームはそれぞれ一つの会社に見立てられており、全社の利益率などの経営上のデータを基に自らのチームの業務進捗や品質など、業務全般に責任を持つ仕組みとなっている。例えば、100%女性社員からなる加工部門では、チームごとに毎日、加工時間、加工金額(原価)、加工費(納品価格)、利益金額を記入した一覧表と、各数値から算出した利益率のグラフを作成し、壁に掲示している。こうして、チーム自身が互いに前向きに競い合うような環境の中で、取り組んでいる業務の収益性や生産効率を意識化させている。

また、勤務日数や作業スケジュールについても、原則的には全社統一しているが、業務改善に繋がるような新たな取組の提案であれば、積極的にチーム単位でチャレンジすることが可能である。



▲加工部門は100%が女性社員

例えば、女性社員の多い同社では、多くのチームに育児や介護など制約のある社員がおり、家庭の事情で休むケースもしばしば発生する。そうしたケースも考慮に入れ、同社では予め余裕を持って生産計画を立て、作業を前倒して進めることを基本としている。このほかにも各チームで、互いに休みをやりくりする、一時的に昼休みを短縮するといった工夫を行い、仮にチームメンバーの誰かが突発的に休むことがあっても、コスト・納期などの面で支障をきたさないよう考慮している。時には、工数に余裕のある他チームから応援要員を依頼することもあるが、これを同社では「出稼ぎ」と呼んでいる。これは、応援に行く部門にとって利益となる一方、受け入れる加工部門にとっては「コスト」となるため、社員のコスト意識を高めることにもつながっている。チームが負っている業務を遂行するために、チーム内の創意工夫で皆が働きやすい環境と業務効率を実現させるという自律的な勤務環境が作り上げられていると言える。

同社のチーム制は創業当初からあるが、チームにこうした経営意識を持たせ始めたのは2009年の経営危機以降である。人数や組成についてより知恵を絞り、工数の平準化、作業プロセスの円滑化などを実現するために現在の体制となった。作業が早く、加工精度の高いチームを表彰し、報奨金を支給するといった工夫も奏功し、現在納期は最短で即日、遅くとも3日以内に短縮されるなどの成果が上がっている。チーム制による参加意識・生産性の向上に加え、徹底的なコスト削減により、経営危機を乗り越えるとともに利益を捻出できる企業体質を構築することに成功した。



▲チームを一つの会社に見立てた「チーム制」で収支も管理

「零細企業」の経営スタイルで風通しの良い組織作り

同社での採用は、新卒・中途、男女、年齢、経験の有無を問わず行われる。同社では新入社員が入社すると、先輩のOJTの指導により、半年から1年で必要な技術・技能を習得させることを重視しており、女性が多く育休取得者も次々発生すること、コンビナート地域であるが故に夫の転勤による退職者も多い中、この

指導体制を回していくために、景気にかかわらず毎年毎年採用を継続している。

社員数250人を超え、全国各地に営業所を持つ現在も、同社は「零細企業」の経営スタイルを堅持し、フラットな組織を維持している。役員の下に位置するグループリーダーの7割、企画・加工・間接部門はほぼ全員が女性である。キャリアパスについても、サブリーダー、リーダーを経て入社後5年程度でグループリーダーに登用されることが多い。現在の女性副社長は、パート社員として入社後、工場の作業でキャリアを積み重ね、現在これらグループリーダーを取りまとめる重要な職責を担っている。

一方、70歳まで正社員として継続雇用し、それ以降は顧問として残ることのできる体制を整備し、高齢者のスキルも有効活用している。最高齢74歳の男性社員が経験を生かし、顧客に「負けた」と言わせるほど粘り強く前向きな営業スタイルを自ら若手営業担当に見せるなど、人材育成役を担っているほか、生産部門を中心とした他の高齢社員についても、チームの一員として若手と相互に刺激を与え合いながら目標達成にまい進している。

副社長は、社員の参加意識をさらに高めるためコミュニケーションを重視、自ら社員との直接対話を心掛けるとともに、職階ごとに異なる対話の場を創出している。

一例を挙げると、性別、経験、年齢などが様々な「入社1年目」の社員と、取締役とのフリートークの企画がある。ここでの意見をもとに、それまで中間層向けに作られていたISO仕様書を、新入社員たちにより、未経験者向けに書き換えた版を作る企画が生まれるなど、それぞれの立場からの意見の吸い上げに役立っている。

ダイバーシティ経営による成果

こうした地道な努力を重ねた結果、競合他社が存在する現在も、大手デベロッパーやゼネコンを顧客に、首都圏、関西とともに共同住宅関連給水給湯プレハブ配管品の販売シェア3割超と、全国でも業界トップを誇る。

そのような状況でも慢心することなく、現場のニーズを丹念に拾い続けるとともに、今後は、現在の給湯給水に加え、止水栓一体型継手、排水システム、スプリンクラーシステム、メータボックスシステムなど、マンションの個室単位による配管システムのトータルコーディネイトを商材とする新たな市場の開拓を目指している。これを見越して、新たにCADセンターも立ち上げた。

また、制約のある社員が多いことを前提に余裕を持って生産計画を立て、常に不測の事態に備えているため、顧客からの追加の発注などにも柔軟に対応できることも、同社の強みとなっている。

女性や高齢者の活躍により、首都圏、関西のマーケットを主戦場に、地方の山口県に対応することを可能にした同社は、優秀な人材の獲得にも成功している。女性や高齢者が生産現場で意識高く働き、企業の収益性向上に貢献するだけでなく、近年では、これまでの高卒新卒採用や中途採用に加え、大学で技術を学んだ学生の新卒採用にもつながり、技術を理解し発展させていく人材が、技術サービスの分野で活躍し始めている。