

地方企業こそダイバーシティ経営を(2)

地域の潜在労働力を「稼ぎ手」に変える新たな「働き方」

池田宇太子
EYアドバイザリー株式会社マネージャー

政府が今年6月に提示した「ニッポン1億総活躍プラン」では、「最大のチャレンジ」として「働き方改革」が掲げられている。具体的には

「同一労働同一賃金の実現など非正規雇用の待遇改善」「長時間労働の是正」「高齢者の就労促進」等を進めることで、「多様な個人の能力の発揮による労働参加率向上やイノベーションの創出」を

促し、経済成長へつなげることが企図されている。

これらの底流に、少子高齢化による労働力人口の減少があることは疑いようもない。抜けた穴を「女性」や「高齢者」で埋める」という発想だ。

ただし、そうして「頭数」だけ合わせたとしても、それで現場を動かすことは容易ではない。

なぜなら、従来、我が国の企業は「24時間戦える」人材を基調にビジネスを成り立たせ、現場で発生する種々の問題をそうした「柔軟に」使える「人材」で吸収していた側面があるからだ。突発的な顧客からの要求、想定外の事故といった非常事態だけでなく、明確な職務の定めのない中で時と場合に応じて人を自由にやりくりすることで

現場を「回す」ことが日常であり、すると必然的に「無理の利く」人材が求められることになる。

その働き方／働かせ方を前提にしたまま女性や高齢者を当てはめてみても、いずれ無理が生じることは、既に多くの事例で証明済みである。

では、「無理の利く」人材を前提とした働き方／働かせ方をどのように変えれば、「無理が利かない」がために職に就けなかった人材、すなわち「潜在労働力」を「顕在化」させられるのだろうか。

経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」(2012～2015年度)表彰企業から、

「地方で稼ぐ」モデルを紹介する第2回の本稿では、子どもがいる女性やシニア、障がいのある人など、いわゆる「制約人材」を前提とした新たな働き方を築き上げた3社を紹介する。

ケース1:「残業なし」出退勤自由を実現する

究極的なワークシエア

「株式会社エス・アイ」は1991年、データ入力の外注業務を基軸に兵庫県姫路市で創業され

た。代表の今本茂男氏は、それまで兄と創業した情報処理サービスの会社で昼夜を問わず働く毎日であったが、そのような生活に疑問を感じ、「残業のない会社」という理想を追求すべく40代半ばでエス・アイを新たに立ち上げた。

同社の最大の特徴は「自由出勤制」である。もともとは、正社員の残業をパート社員によつて賄うというワークシエアを実現するため、パート社員用に導入された勤務制度だった。この柔軟な勤務形態が評判を呼び、大手企業等を退職した

企業名	株式会社エス・アイ
所在地	兵庫県姫路市
設立年	1991年
資本金	1,000万円
従業員数	48人(2016年10月現在)
代表取締役	今本茂男
主要事業	データ入力、集計・加工・分析、スキヤニング、バックオフィスサービス、ダイレクトメール、コールセンター、ホームページ制作・保守、ポータルサイトの運営、フライヤー・チラシ制作、販促グッズデザイン

優秀な女性らが同社に集まるようになってきた。1997年には正社員／パート社員という垣根をなくし、時間給制に基づいた「自由出勤制」を全社員対象とすることで公平かつ透明性の高い制度を確立した。

「自由出勤制」の下では、1日3時間以上、7・75時間以内の勤務であれば、出退勤の時間、タイミングは個人に委ねられる。子育て、介護、通院といったおのの事情に応じて職場を一時的に離れて、また戻って来ることも可能である。もちろん、そうした働き方を実現するためには、現場のマネジャーが業務量とスタッフのスケジュールを事前に把握し、きめ細かく進捗管理を行っているが、社員同士が互いに迷惑を掛け合わないように配慮しながら業務を進める風土が出来上がってきているため、業務に支障を来すことは実質ない。

現在では、結婚・出産といった事情でやむなく大企業を辞めた女性社員、また障がいがあるため一般の企業では受け入れの難しい社員など、それぞれ「できる仕事」に応じて報酬を得ている。時間等の制約があっても働く意思のある人材をうまく活かす場をつくり上げたことで、多様な経験や能力・スキルを有する社員も増えてきた。それによって少しずつ業務の幅（正社員の「できる仕事」）も広がり、現在では顧客からの要望に応じてアウトソーシングやウェブデザインといったより付加価値の高い業務へ事業を拡大してきている。

ケース2：在宅ワークを基盤に

個々のスキルをビジネス上の強みへ

「株式会社キャリア・ママ」（東京都多摩市）は、1995年に堤香苗氏らによって設立された育児サークルを母体とし、2000年に株式会社として創業された。全国に10万人を誇る会員は主に子育て世帯の主婦層であり、日中の隙間時間を活かして「主婦の声」を提供する在宅ワーカーである。同社は、こうした在宅ワーカーを束ねて企業や行政等から受託した業務をプロジェクト方式で遂行している。

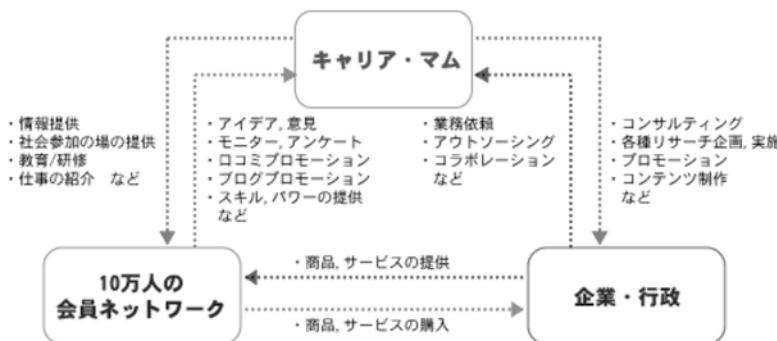
2000年代初頭はちょうどインターネットの普及拡大の時期であり、堤氏は、「セキュアな（保障された）環境が確立されれば『いつでも』『どこでも』『だれでも』仕事ができるようになる」という確信を得ていた。そうして、「子どもがいる」というだけで働く場から疎外されていた

企業名	株式会社キャリア・ママ
所在地	東京都多摩市
設立年	2000年
資本金	3,875万円
従業員数	33人（2016年9月現在）
代表取締役	堤 香苗
主要事業	アウトソーシング事業、マーケティング事業、女性のキャリア支援事業

「ママ（お母さん）」たちに、在宅ワークという新たな就労機会を提供するビジネスモデルを確立したのである（図表）。

同社では無期雇用の正社員と有期雇用の契約社員、

図表 キャリア・ママのビジネスモデル図



出典：同社ホームページより

正社員の中でも短時間勤務や在宅勤務など多様な就労形態の社員が入り交じる中で、個々のプロジェクトの遂行に最適な人材が配置されている。ただし、各プロジェクトの中で求められる役割やレベルは明確であり、また、雇用形態や勤務時間によって給与テーブルや基本給が異なることも予め

提示されるなど、個々人が最大限のパフォーマンスを發揮しようと思える環境が整えられている。

現在では同社と同様のマーケティングやアウトソースの業務を請け負う競合は多い。しかし、同社の優位性は、その品質の高さにある。的確なプロジェクト管理、納期の厳守、アウトプットのレベル。それらすべては「母だというだけで／障がいがあるというだけで、スタートラインに立たせてもらえなかった」という思いをバネにした社員や会員の努力の賜物たまものでもある。単なる下請け仕事は絶対に受けないという堤氏の信念とも相まって、同社の生み出すアウトプットや社会的な意義に価値を認め、対等に関係を築ける企業や行政と共に、成長を続けてきている。

ケース3…地元で雇用を生み出す使命から

ビジネスモデルを変革

「株式会社カワト T.P.C.」(山口県岩国市)は共同住宅に用いられる給水給湯の配管の組立を行っている。もともと技術者であった川戸俊彦氏は1989年に「有限会社川戸鉄工」を設立、大手化学会社の開発した配管品を組み立てて販売する工業化工法の下請けを行っていた。当時は個々の部品をマンシヨンの建設現場で職人が一つずつ組み立てていく方法が主流であったが、省人化とそれに伴うコスト減が市場で受け、次第に同工法が業界のスタンダードになっていった。業界で「独り勝ち」の状況が続く中、組立の製造を担っ

てきたのが地域の女性たちである。

岩国市には戦後、石油化学を中心としたコンビナートが形成されたが、そこでの働き手は暗黙裡に「男性」が想定され、女性が働く(働き続ける)場は極めて限られていた。また、大都市を基盤とする大企業、グローバル企業は、景況によっては地域からの撤退もあり得るため、地方都市の雇用環境は決して恵まれたものとはいえない。そのような状況に対し、川戸氏は「地域の雇用を維持する」ことを目標に掲げ、働く場のない女性らを「戦力」として育成し、ビジネスを継続させていく仕組みをつくり上げてきた。

とはいえ、とりわけ高度な設計や加工を必要とするものではなく、業界は次第に価格競争に追い込まれていく。人件費コストだけで見れば海外での製造に分があるが、どれだけ売上げが落ち込んだ時期でも川戸氏は従業員の雇用を死守してきた。その分、徹底したコスト管理と営業力の強化

加えて、従業員のモチベーションと能力の向上に並々ならぬ力を注ぎ、ビジネスを堅持してきている。直近では、集合住宅の着工数拡

企業名	株式会社カワト T.P.C.
所在地	山口県岩国市
設立年	2002年(株式会社カワト トータルプレハブセンターから2014年に社名変更)
資本金	5,000万円
従業員数	270人(2016年9月現在)
代表取締役	川戸 俊彦
主要事業	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

大の追い風を受け、2011年度に18億円であった売上げが2014年度には2倍以上の39億円にまで拡大している。

地域の潜在労働力を「稼ぎ手」に変える

「働き方改革」

前述の3社共に、これまで「無理の効く」人材を前提とした「フツウ」の働き方/働かせ方に強烈に「ノー」を突き付け、「働きたい」と望む人にその機会を提供することを第一に捉えている。「事情を抱えた人が自社に貢献できる仕事をつくらないのは会社の怠慢」(今本氏)、「今、何ができてどうなりたいかしが見ない。結果を出せば、そのプロセスはその人それぞれでいい」(堤氏)、「ここにある企業は、個々の地域の雇用を守るためであつて、それが海外に出てはいけない」

(川戸氏) といった言葉からも、その強い思いと覚悟がうかがわれる。

ただし、前号でも少し触れたように、安穩と日々の業務を行っているだけでは、到底事業の継続性は得られない。「フツウ」の企業で働く場を得られない社員と共に「稼ぐ」ための工夫として3社が生み出した、新しい働き方、働かせ方に幾つか共通するポイントを見てみよう。

その① 「制約を制約にしない」 公正かつ透明性の高い評価

短時間勤務、自宅での作業、家庭都合による早退……。職場という「場」で勤怠を「管理」する制度の下では、こうした個々の事情は許容されない。それでは、在宅勤務のためのセキュリティシステムや短時間正社員制度の導入を行えば、「制約」のある人材が活躍できるようになるかという点、そう簡単なことでもない。どのような制度であれ、そこで働いた結果、それが「どのよう」に評価され、処遇につながるか」について、働く社員の納得感が得られるかどうか、実は肝だと言える。

もつとも顕著なのが、エス・アイの「同一労働同一賃金」であろう。同社では、働く時間こそ各人に委ねられているものの、そこでのアウトプットの量・質は業務ごとに全て可視化され、給与や人事評価につながっている。従って、労働時間が短いことに対する引け目を感じる必要もなく、希望する「働き方」を各人が手にすることができる

(そうした中でも周囲への協力や手助け等に対しては、ボーナス得点が加算される仕組みになっている)。

キャリア・ママでも、業務におけるアクションを細分化し、それぞれの項目ごとの達成度を点数化する仕組みを用いて評価を実施していた(その後2014年度に改定)。また、短時間正社員の報酬についても、給与は時間に比例させるものの賞与は他の正社員と同じく支給するなど、「勤務時間が短いこと」が何に対して影響するのか(しないのか)を、評価・賃金制度と紐付けて明確化している。

「無限定」で働かない」からこそ、自分の働きのうちの「何が」、どのように評価され、「どう跳ね返ってくるか」を知っておかなければならない。逆に言えば、ルールを前もって知り納得して参加することができるのだと言える。

その② 現場が裁量を持つ自律的な組織運営

先の「結果を出せば、そのプロセスはその人それぞれでいい」という堤氏の考え方にも通底するが、この3社はいずれも事細かに社員を「管理」をすることはしない。自社の目標を共有し、その下で各部署、各自が目標を立て、それを実現できたか否かで判断される、ある意味では厳しさが求められる職場である。

カワトP・C.でとられている「チーム

制」がその最たる例だろう。同社では製造現場だけでなく管理部門まですべての部署において4〜6人のチームをつくり、そのチームを一つの小さな会社と見なして「経営」をさせている。例えば加工部門では、チームごとに加工時間、加工金額(原価)、加工費(納品価格)、利益金額といったデータを毎日算出させ、チームごとの利益率を比較する仕組みをとっている。これは単に数字の上がり下がりで一喜一憂させるためのものではなく、付加価値のそう高くない商品を核に事業と雇用を継続させるための大きな仕掛けとなっている。

言われ仕事では誰しも身が入らない。ふとした拍子に手を休めることだってあるだろう。しかし、経営危機にあった同社にとって、そうした「ムダ」は致命傷になり得る。そこで、「今この作業」と会社の業績とをつなげて考える感覚を日常的に

培うために、「チーム制」を取り入れてきているのだ。社員の管理コストを徹底的に削減し、管理職を廃し、生産性を上げるために「自ら考え、改善する自律的な組織」であることをビジネスの基盤に据えた。そうして、自分たちの労働それ自体が経営資源であるということを社員に自覚させることに成功している。現場のチームはそれぞれ、その資源を最大化させるために他チームに「出稼ぎ」に行ったり、あるいは子どもの運動会や田植えのときに休めるように前倒して生産調整を行ったりする光景が日常になってきている。

エス・アイの「自由出勤制」についても、当然、個々の社員が好き勝手に出勤を繰り返しているわけではない。そこでは現場リーダーが緻密に業務の進捗と作業の配分をコントロールし、納期を厳守できるように差配している。常に余裕を持った業務スケジュールを組むことで、突発的な事態が生じてても、チーム全体でそれらを吸収できるように考え抜かれている。

キャリア・ママでも同様だ。在宅ワーカーのみならず、管理者となる社員も在宅で業務を行うケースは多く、互いに「顔が見えない」からこそ、より緊密にコミュニケーションを取りながら責任を持って自律的に業務を進める仕組みがつけられている。

時間やプロセスで管理しないからこそ、目標や評価のルールを示した上で、そこに到達するための道筋はおのおのに委ねる。マネジメント側、従

業員側双方に厳しきは伴うものの、日常的に自身のアイデアや工夫が成果となって実を結ぶ体験は「フツウの会社のフツウの働き方」では得難いものとも言える。こうした責任ある働き方が、人を育て、組織を育て、事業を継続させる原動力となっている。

働き方／働かせ方は、ビジネスの在り方に大きく関わる。それは、業種業態のみならず、その会社が究極的に「何を実現しようとしているか」によるものだ。今回取り上げた3社とも、「(地域に)埋もれた優秀な人材」と共に稼ぐビジネスモデルを一から手探りでつくり上げてきている。そうした人材が「フツウ」の企業で「使いづらい」と評されるのは、その人自身に原因があるのではなく、その人が「合わないルール」の下で働いていたからだということを、この3社の事例はまさに証明したと言える。

地域に眠る潜在労働力を揺り起こし、「稼ぎ手」に変えるためには、(潜在)労働力側に変容を迫り、意識喚起やスキル習得を促すだけで足りるものではない。何より重要なのは、ビジネスの在り方そのものを問い直し、人材戦略を含めた経営力強化を図ることだと言える。そうした企業の変革を促し支えるには、人手不足解消策にとどまらない、企業の人材戦略を総合的にサポートする産業政策こそが求められている。