

## 平成 30 年度第 2 回産業労働事情懇談会議事概要

日時： 平成 31 年 2 月 27 日（水）13:00～15:00

テーマ：

人手不足の中で「働きやすさ・働きがい」向上を目指す取組の成果と課題  
招聘企業（業種）： 株式会社福井（卸売業）

### 取組紹介

#### <企業概要等>

- 包丁の製造が盛んな大阪府堺市において、1912 年に利器工匠具製造卸売業として創業。業容の変遷を経て、現在では金物店やホームセンターへの卸に加え、EC 企業への卸を中心に、スコップや農業用ハサミ等の農業園芸資材を主力商品として営業している。従業員数は 65 名、うち正社員 37 名。
- 顧客の構造変化等により、1995 年頃から 2006 年頃まで、売上げが減り続けるという苦しい時代を経験。販路開拓など営業努力を続け、2008 年頃より売上高・粗利率共に徐々に回復し、今期まで増収を継続している。

#### <社内人材の状況>

- 売上回復期にあっても、2012～2017 年頃までは、未分化な組織や個人努力に拠る社風、薄給も相まって離職者が続いていた。売上拡大を最優先とし人材施策は無策にならざるをえない状況を何とかしなければ、という思いをやっと実行に移すことができ、2018 年は離職者ゼロを達成した。
- モノやサービスがあふれ、競争が激化する時代において、PB 商品を持たない自社にとっては、顧客ニーズや流動的な時勢を捉える目利き力が重要。いかに優秀な人材を確保し、育成していくかが我々の競争優位であると考えていたが、なかなか着手できなかった。
- また、会社の歴史として、丁稚や同業者の下積みの受入れが基本となる時代が長く、「盗んで覚える」ことを前提とし、長く働く社員を育てるといった機運が希薄な企業文化となっていたのではないかと。

#### <社員の働きがいに向けての取組>

- 2016 年に本社隣に物流センターを新設し、物流部門を設置するなど組織分化に着手。機能分化による効率化が進み、収益性が改善したことで、2017 年より「何とかしなければ」という思いの実行に着手することができた。

- 経営理念の下に「基本方針」「行動指針」を策定。基本方針最上段に「社員」「家族」を位置づけ、最重要視することを社内外に提示。一方で行動指針最上段には「収益の拡大」を位置づけた。苦しい時代を経て「収益なくしてきれいごとなし」を痛感したため。
- 階層別に1 on 1（1対1の面談）を定期的にとにかくたくさん実施。コミュニケーションは質より量であると考え、気軽な対話を繰り返すようにした。離職率が改善したのは、この取組の効果が最も大きかったのではないかと感じている。課題やトラブルが起きた際は、安直に個人の責任として片付けず、その「真因」を探るよう気をつけている。
- 一般社員を育成する管理職にリーダーシップを発揮してもらおうべく、管理職の育成にも取り組んでいる。中小企業の特徴だが、社長の権限が非常に大きく、それに頼りすぎてしまう風潮があるため改善したいが、課題も多い。
- 個人スキルの向上とともに、他部門の苦労を肌で分かる組織づくりのため、全社横断的なジョブローテーションを昨年より開始。組織分化によるセクショナリズムの防止にもなればと考えている。
- 定期的に社員のエンゲージメントを測定すると、どこにどんな問題があるかわかるため、社長や幹部の通信簿として活用している。数値化されて安心するのではなく、必ずアクションを起こすよう心がけている。
- 業務配分適正化、増員・IT化による労働時間削減にも順次取り組んでいる。
- 社員の反応として、やりがい・給与・生産性向上とそれによる労働時間削減などを評価する声があり、取組が奏功していると感じる。不満点として、中間管理職との意思疎通や、世代間格差、評価や給与基準のあいまいさが挙げられた。
- 経験上、離職者を出すことは本当に無駄。採用コスト、育成の時間、引継ぎの手間も無駄だし、取引先の心象、何より社員の士気も下がる。入口でできるだけよい方を選ぶ一方で、定年まで定着してもらえらる仕掛けづくりが必要。

#### 主な意見交換

- 【Q】 100年続く企業である貴社が、最近になってさまざまな取組を始められたということだが、新しい取組を始めるにあたって、内部の調整等で御苦労された点について、お伺いしたい。
- 【A】 古くからいる幹部等も協力的で、抵抗勢力はいなかった。というのも、当時業績がかなり悪かったため、これ以上どうしようもないという状況があったから任せてもらったのだと思う。

【Q】 ワーク・エンゲージメントの研究では、上司の在り方が非常に重要だという分析もあるが、中間管理職の育成について、具体的にどういった取組を考えているのか。

【A】 1 on 1 の機会等で、「自分だったらどうするか」などと問い掛けるトレーニングを繰り返すなどしている。自分で考え、自分で決めることが動作として身に付いていない社員にとっては苦手意識があるようだ。責任を持たせ、実際に実行させ、そしてある程度は失敗を許容するということを繰り返している。

【Q】 収益性の向上が追いついたことで、雇用管理や労務管理で何とかしないといけない部分にやっと手を付けられるようになったというお話があったが、手を付けられるようになったというのは、何らかの経営余力が出てきたからできるようになったのか。それは、原資だけでなく、時間の余力や人員の余力などどういったものか。

【A】 現時点でも余力があると感じた日は1日たりともなく、何かが足りないという感覚が常にある。ただ、少しずつ粗利が上がって行って、少しずつ優秀な人材が入ってきて、できることが増えてきたということ。何か1つ特効薬があったという実感はない。

【Q】 働きがいに向けての取組として、昨年からジョブローテーションを始められたとのことだが、社員の抵抗感はどうか。年齢層によって違いはあるか。

【A】 現時点では若手社員をジョブローテーションの対象としている。出世することも会社員としては働きがいにつながると考え、いろいろな部署を経験してほしいと伝えている。ただ、保守的な若手社員も多く、抵抗感を示す者もいる。

【Q】 エンゲージメント指標を測定していく中で、著しく悪化した状況や、それについてどう改善したかなど具体的な例があればご教示いただきたい。

【A】 新入社員への指導方法を変えたと同時に、その新入社員だけでなく、周囲の社員全員の指標が著しく悪化したことがあった。一人への指導が周囲にも悪影響を与えていたということが分かり、結果的には指導方法を再度変えたことで指標は改善したが、その判断が正しかったかどうかは今でも分からない。

【Q】 貴社の現在の人手不足感はどうか。人手不足によって、事業経営や職場の雰囲気が悪影響があると感じることはあるか。また、人手不足によって1人あたり業務量が増えることによる、従業員の疲労感やストレスの程度はどうか。

【A】 堺の本社では、人口が多いこともあり人材確保ができていますが、地方の営業所では、パートの方を1人確保するのも厳しい状況。当社だけでなく、現地の経営者はみんな困っている。人手不足が会社の雰囲気に与える影響は絶対的に悪い。忙しくなると、必ず人は不機嫌になる。物流センターができる前の物流部門の雰囲気は非常に殺伐としていた。同時期の物流部門の健康に係る指標は相当に低く、対策としてはやはり増員が最も効いている。

【Q】 地方の営業所において、人材確保のために何か対策を取っているか。

【A】 以前、Iターン就職を専門に扱う人材紹介会社を活用して、1名採用し、その方は今でも定着していただいている。他にも取り組んだが、そちらはうまくいっていない。

【Q】 外国の方の受け入れも検討されているとのことだが、それに向けての準備や、不安に感じていることはあるか。

【A】 仕事に関しては標準化・フォーマット化することにより何とかなると考えているが、経験上、仕事以外の昼休みの時間などに孤立してしまうと、離職してしまう方もいるのではと考えており、複数名採用する等、部門でのフォローをしていくつもりである。

【Q】 若手社員が自己成長ややりがいを求めている場合、それを与え続けられる会社でないと、長く働いてもらえないといったことが考えられるが、どのように捉えているか。

【A】 若手社員に自己成長を感じてもらうための指導方法としては、本人の立場のもう1つ上の仕事を常に振るようになっている。例えば何も役職がない社員に、部署全体の5年後の予算を作る、という課題を提供するなど。中小企業では多額の給与を提供することは難しいので、自己成長や経験を提供してあげたいと考えている。

【Q】 従業員の数、従業員との距離、かけられるコスト等の面で、大企業だからこそできること、中小企業だからこそできることはあるか。

【A】 前職の大企業では、ノウハウが言語化されているなど、社会人としての仕事のスキルを学ぶ面で非常に得がたい経験ができたと感じている。中小企業の経営者という立場では、潰すも伸ばすも経営者の裁量次第ということを非常に実感している。エンゲージメントの測定や1 on 1等の取組を通じて、社員の声にも耳を傾けていきたい。

(以上)