

地方企業こそダイバーシティ経営を(1)

「仕事があるのに人がいない」をどう変えるか

地方では稼げない、既存の業種業態では儲からない、といったイメージを持つ方が多い。一方で、東京のような大都会で生活することに疑問を持つ人も少なくない。世界の70億人に広がっているマーケットに向けて、全国各地に暮らすさまざまな人々の個性、全国各地の個性が新たな価値を創造している。多様性がキーワードの今、地方にこそチャンスがある。「言われた仕事を黙々とこなし、いずれば(そこそこ)報われる、というモデルが前提の社会ではなくなってきた」中で、多様な人々の強みや個性を生かすイノベーションを進め、価値を創造し、稼いでいる人たちを紹介する。

(「地方で稼ごう」コーディネーター＝松藤保孝・関西学院大経営戦略研究科教授)

地方の人材不足が叫ばれて久しい。サービス業など労働集約型産業のみならず、少子高齢化というそもそものマクロの動向に重なって、昨今ではベテラン中高年層の介護離職なども喫緊の課題になってきたといわれている。

そのような状況下において、地方の企業(特に中小企業)が「稼ぐ」ためには、うまく「ヒト」を使うことが何より重要だ。これは、「既存のビジネスの中で)少ない人数でも効率よく仕事をこなす」ことを目指した「資源としてのヒト」の使い方、にとどまるものではない。そのヒトの持つ経験や技能、発想を最大限に有効活用して、他に

はない「モノ」をつくり出したり、そもそも「地方で稼げるビジネスモデル」へと刷新したり、いわゆる「イノベーション」を生み出す起点として活かす方法があり得る。

これこそが、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」事業(以下「100選」)の神髄にある発想だ。筆者は2012年度に「100選」の立ち上げに事務局として関わって以来、延べ150社ほどの企業の経営者らにヒアリングを行ってきた。業界や社内に潜む「前例」や「慣習」に立ち向かい、生き残るために自ら「変化」を遂げる経営の裏には、必ずといっていいほど

「多様な人材の活躍」が存在していた。

こうした多様性を意味する「ダイバーシティ(経営)」という言葉は、この数年で一気に認知度を高めたが、どうも語られる事例が「女性活躍推進」で有名な企業が多いせいか、とりわけ地方の中小企業から「うちには関係のない話だ……」と言われるケースも少なくないと聞く。しかしながら、「限られた人材で現状を打破するために、知恵を振り絞り、一人ひとりの能力を最大に発揮させ、ビジネスの成果につなげていく」この手法は、圧倒的に中小企業に親和性が高いものであり、これからの中小企業が生き残るための有効な武器となるものだ。

そこで、本稿では3回にわたり、上記の経産省「100選」(2012〜2015年度)表彰企業から、幾つかの「地方で稼ぐ」モデルをピックアップし、先進事例の成功のポイントをまとめていきたい。自社の継続・発展・拡大のために必要

池田宇太子

EYアドバイザリー株式会社マネージャー

いけだ・うたこ 東京大学大学院教育

学研究科修士(教育社会学) 株式会社日本総合研究所を経て現職。福

岡県出身。

な「ヒト」をいかに獲得・育成し、その活躍を促すためにいかに「ハコ」（組織、制度、企業文化、等々）を変えていくか、そのダイナミックな経営の様相を紹介する。

第1回となる今回は、人手不足にあえぐ業界・地域で、これまでと違うヒトを使って生き残りを懸けた2社の事例を紹介したい。

ケース1：職人の世界で異業種に做ったカイゼンを断行、効率的な技能習得と分業でニッチ市場を開拓

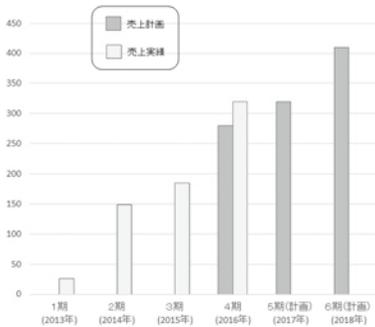
大阪府大阪市にある「株式会社KMユニテッド」（以下「KMU」）は、大阪府の塗装業大手である「株式会社竹延」の100%子会社として2013年に設立された。

一般的に塗装業において、多くの職人は日雇いで複数の現場を渡り歩くことが通例という。この世界に入った若者は、見習いとして親方の技を「見て盗んで」いく。一人前になるには「10年かかる」といわれる、いわゆる昔ながらの職人の世界である。

こうした職場に若い人材が寄り付かないの

| | |
|--------|---|
| 企業名 | 株式会社KMユニテッド |
| 所在地 | 大阪府大阪市都島区 |
| 設立年 | 2013年 |
| 資本金 | 1000万円 |
| 従業員数 | 30人（2016年8月現在） |
| 社長/CEO | 竹延 幸雄 |
| 主要事業 | 塗料および塗料関連資材の販売・コンサルティング、塗装工事業（特殊塗装含む）、労働者派遣事業法に基づく特定労働者派遣事業 |

図表 KMユニテッドの売上高



出典：同社ホームページより

も不安定なまま「修行」をしなればならぬこと。この状況の中で、いくら人を集めたとしても、

は、塗装業に限った話ではない。しかしながら、この状況にとりわけ強い危機感を抱いたのが、竹延の副社長である竹延幸雄氏（以下「幸雄氏」）であった。

幸雄氏は、大学卒業後に、大手メーカーや広告代理店に勤務した後に、義父が社長を務める竹延に入社した。折しも長引く不況に加え耐震偽装問題など業界を揺るがす事件が起こる中、いよいよ事業継続そのものが危ぶまれた時期だったという。

異業種を経験した目から見ると、建設業、塗装業の「当然」は極めて異質なものに映った。会社組織であるものの、職人の多くは社に属さず「一匹おおかみ」であり、品質や納期を組織として担保することが難しくなること。いくら素晴らしい腕を持つ職人がいても、後継の職人への技能伝承がままならないこと。どうすれば、どうなれば一人前になれるかは知らされずに、雇用も処遇

根本的な問題解決にはつながらない。

そう考えた幸雄氏は、自身の経験や他業種のノウハウを活かしながら、「塗装業のカイゼン」を試みた。例えば、スキルに見える化、技能に応じた評価、職人の正規雇用、手厚い福利厚生、システマ化された育成、等々である。しかしながら、これだけの大改革に、そう簡単に賛同を得られるものではない。そこで2013年、幸雄氏は竹延の100%子会社としてKMUを立ち上げ、ある種実験的な試みとして建設業・塗装業の新たなビジネスモデル構築を目指した。

手始めに導入したのが、業界では考えられない「週休2日制」であり、「全員正社員化」であった。そして、全くの未経験者を「一人前の仕事ができる職人」（漠然とした「一人前の職人」ではなく）に育て上げるために、250人いる竹延の職人のうちトップレベルの5人の名工を「インストラクター」としてKMUへ招聘した。「やる気のある」人材であれば性別も国籍も問わず受け入れ、塗装の技術を段階化した育成プログラムに則って技術を習得させていった。

そうするうちに、若い人の目が輝きだしてくる。自分が培った技が仕事として認められる、という経験。「10年経つても一人前の職人になれるかどうか不透明」な世界において、2年目、3年目でも、ベテランと同じだけのアウトプットを出せる分野・領域があり得る。それを抽出し、スキルに応じて業務としてあてがうという、ある種の分業

制を仕組み化することによって、未経験者の集団でも実績を積み上げることが可能になった。こうして、若手職人に経験と自信を与え、より高いレベルの仕事にチャレンジする意欲を養っている。

こうして育ってきた職人に、活躍の場を与え続けるため、そしてさらなる事業の可能性を広げるために、例えば、装飾的な左官工法、デコラティブペイント、コンクリート打ちっ放し模様描きなど従来受け手のいかなかったハイエンドな工法や、人材難に伴い担い手のいなくなった異分野の耐火被覆事業といった工法の習得を積極的に促し、新たな事業展開につなげている。また、社員によるB to C（企業が個人向けに行う事業）の販路・サービスについての提案を実現させるなど、社員の能力とモチベーションを引き出しながら、ビジネスチャンスを拡大し続けている。

ケース2：職人の世界で「業務プロセス改善」を実施 効率的な技能習得と分業でニッチ市場を開拓

仙台空港に程近い、宮城県岩沼市の「株式会社佐藤金属」は、特殊金属のリサイクル、および金属系産業廃棄物中間処分業を生業としている。OA機器などからレアメタル（希少金属）などの金属を回収・仕分けし再資源化を図る、いわゆる「静脈産業」である。

もとより堅実な経営で大手メーカーなどの顧客からの信頼も厚かった同社であったが、2011年の東日本大震災で4割の津波が本社、工場を直

撃する。すべてが流され、残ったのは汚泥にまみれた設備と社員3人のみ。そこからの復旧は絶望的に思えた。しかし、取引先からは復旧を待ちますとの激励とともに、がれき撤去の応援も駆け付けてくれた。「早く片付けて再開しましょう、社長」とのパート社員の掛け声に背を押され、今、ここからできる仕事を、一からつくり上げる覚悟で、社長の佐藤克己氏は復旧に挑み始めた。

まずは人がいなくては話にならない。実際にメーカー等の顧客と相對する営業部隊のみならず、機器の解体に当たると現場作業の人手が必要だった。それまで6人いた社員は被災を機に同社を離れ、新たに雇用した営業職なども、高い職業意識やコミュニケーションスキルが求められる同社の顧客対応のレベルに追い付くことは容易ではなかった。現場作業を担うパート社員についても、新たに人手を確保すべく広告を出しても、「3Kの職場」イメージがあり条件も決して良くはない同社にはなかなか集

| | |
|------|-----------------------|
| 企業名 | 株式会社佐藤金属 |
| 所在地 | 宮城県岩沼市 (岩沼臨空工業団地内) |
| 設立年 | 1973年 |
| 資本金 | 1000万円 |
| 従業員数 | 13人 (2016年9月現在) |
| 代表者 | 佐藤 克己 |
| 主要事業 | 金属原料卸売業、産業廃棄物処理処分業 |

まらなかった。ある時、佐藤氏は現場の女性パート社員の話し声を耳にする。子育てにまつわる悩み、被災後の生活、そと打ち明ける新米パート社員に寄

り添うようにして、先輩パート社員がアドバイスをする。その真摯な姿に、佐藤氏は、こうした生活者の生活を支える、リサイクル業としての使命を再認識するとともに、その理念や志を共有してもらえ人と共に仕事をするを決意した。

ただのリサイクル業者ではない。「金属資源のリサイクルを通して、資源循環型社会の構築・持続に貢献し、豊かな地球環境の中で共存していく」と、自社事業を定義し直した。そうして、パート採用に際しては、「環境にちよつとだけ貢献してみませんか？」とのキャッチコピーを添え、同社の事業を肯定的に意味付けてくれる人材を積極的に選び取つていった。

その上で、パート社員の働き方は「週3日以上、1日3時間以上」を条件とし、個別相談に応じることができるようになった。応募者が徐々に増加し始めた。フレキシブルな勤務は接客業などでは珍しくないが、同社では他社の機密情報等を扱う仕事でもあり、これまでは長く働いて熟練してもらうことを優先的に捉えていた。その点を転換し、意欲を持って働ける人材をまず雇用し、非熟練でも現場が回る仕組みとして、業務ガイドラインの整備や業務ローテーション導入など、環境面を変えることとしたのだ。その上で、社員の新たな資格取得や責任範囲の拡大などのチャレンジを、社長の佐藤氏自身が強力に後押しすることで、「パートだから」「女性だから」と取返して「2軍」に甘んじていた状況を切り崩し、自律的に責任を持つて

現場作業に当たる社員集団へ生まれ変わらせていった。

一方、営業課、業務課で正社員として社外との調整等に当たる人材については、^{あふぶ}予め、その役割に要求されるスキルや役割を完全に明示化し、そこにコミットさせる職務給へ転換した。採用時に、「私はこれだけのことができる」と宣言してもらうことで、入社後に双方に生じ得るミスマッチを解消することに成功した。半期ごとの振り返りに際しては、当初の期待役割との差について上長自ら説明し、達していれば昇給・昇格という極めて透明性の高い人事評価制度とした。

そうするうちに、人も育ち、受注・生産（解体）効率も安定し、顧客からの信頼も高まっていた。翌年には震災前の売り上げに戻り、地元密着で着実に成長している。

「仕事はあるのに人がいない」をどう変えるか

いずれも、危機的な状況から素晴らしい復活を遂げた2社であるが、そこにはある共通点がある。それは、「仕事はある（見えている）のにそれをこなせるヒトがいらない」状況を、「仕事の仕方そのもの」を変えらることで乗り越えた点だと言えるだろう。それは、従来通りのやり方で「何とかなっている」うちは、変わらない。これまでの成功体験、慣習、常識、それらにメスを入れるだけの覚悟、言い換えるとそれだけの切迫感、危機感が、両トップにはあったということだ。

その① 「ヒト」の要件を変える／明確化する

具体的に見ていこう。まず、一番に、暗黙のうちに想定していた「ヒト」の要件を変えている。

KMUでは、一般的な「体力のある、若くて、元気な、男性を10年かけて一人前に育てる」モデルを捨て、まずはヒトを集めることを優先した。女性や外国人など、労働市場のターゲットを拡大し、「10年間の下積み」型の育成モデルから、短期的な成果ややりがいを得られる業務プロセス、育成プロセスへ転換した。そうすることで、一番望んでいた人材確保・技能伝承のみならず、より高付加価値な技術の習得、事業の拡大にもつながっていくことができた。もちろん、女性や外国人であれば誰でもよいわけではなく、そこには「やる気」は不可欠であるし、「やる気」を出してもらうための機会や教育の機会は惜しみなく提供している。

一方、佐藤金属では、自社の事業の定義や理念を明確化し、それに呼応するターゲットに照準を当てた。そして、そのターゲットが力を発揮しやすい環境の在り方を徹底して追求し、労力をかけて人材育成、労務管理をするように変更した（個々の社員の希望をかなえるために、就業規則にも手を加えている。社会保険労務士に相談しながら、柔軟な勤務環境を整えるという、「働き方改革」をも実現している）。こうして、単なる「作業員」ではなく、自社の経営理念を実現する

ための不可欠な一員としてのメンバーシップをパート社員にも広げ、やりがいと裁量を与え、モチベーションを引き出す仕組みをつくり上げた。

その② 「ヒト」に報いる評価制度へ転換する

次に共通する点として、「頑張ったら報われる」評価制度へ転換していることが挙げられる。これはもちろん、「頑張った」事実そのものを評価対象とすることとイコールではない。何を指せばよいのか、どうなったら「一人前」なのか、今の給料を確保するためには何が足りないのか。従来は「10年経ったら一人前」という暗黙の前提が共有されており、「10年間修行を積む」ことで将来的な雇用と処遇の安定（向上）が確保される、と信じられる環境であった。そのような均衡が崩れた現在、社員側には「今、この瞬間に何が求められているのか」「自分は何をすることでどのような報酬が得られるのか」を考える必要が、企業側には「誰に、何を、どの程度のレベルで求めるのか」を明らかにする必要があるが生じている。

その転換に両社とも、試行錯誤の末にはあるが、成功している。

KMUは、いわばアートの世界であった「職人業」に切り込み、技術習得のプロセスを論理的に分解し再構築した。その上で、社員一人ひとりに教育プランを作成し、評価シートに基づき査定を行っている。一方の佐藤金属でも、曖昧であった業務の流れを役割に紐付け、社員が自らのゴール

を設定できるよう、職階に伴う諸々の役割や責任をすべて体系化した。社員個々にファイルを作成し評価を適切にフィードバックすることで、日々の業務に向かう姿勢や指針を示している。

こうした取り組みが結果的に、個人の自律性を高めることにつながっている。それが恐らく、「ヒトが誇りを持って働ける職場・仕事」をつくり出した最大の成功要因だ。

その③ ビジネスの仕組みを変える

ただし、前述の「変革」は、人材を「集める」ことのためだけに始めたものでは、当然ない。あくまでも、危機に瀕して自社のビジネスを立て直す、換言すれば「収益を上げられる状態にもっていく」ための、一つの仕掛けだと言える。

佐藤金属では、パート社員の働き方が「細切れ」になったことで、作業担当者の入れ代わりが発生しても対応できるように、業務の基本的な手順や押さえておくべき考え方をガイドラインとして取りまとめている。それまで属人的に、あるいは業務ごとに対応が進められていたものが、判断の基準や根拠が明確化されたことで、むしろ作業効率は上がっている。それがひいては作業量のコントロールにつながり、繁閑をうまく予測しながら顧客対応を行うことを可能にした。生産ラインが予め調整されている製造業等とは異なり、静脈産業である同社のビジネスでは、いつ発生するか分からない機器等の廃棄のタイミングは顧客に委

ねざるを得ない。「うちのビジネスは、そういうものだ」という前提を、「社員の働き方の多様化」が覆し、ビジネスを主体的にコントロールできる構造につくり替えた、と考えられる。

一方のKMUにしても、従来は一人の職人が一人で1から10まで手掛けるところを分業することで、より高付加価値のサービスを提供すべきことを職人にも意識化させている。未経験者でも簡単に習得できるスキルとは、すなわち「難易度の低い」スキルであり、「収益の上がりにくい受注」でもある。そうした業務ばかりを受注しては当然業績としても低迷するが、職人の技術レベルと処遇を紐付けることで、より高みを目指したいという職人のモチベーション向上を促すことにもなっている。ハイエンド工法の受注では1平方メートルあたりの単価が10〜40倍にまで跳ね上がることもあり、こうした業務に積極的に展開していくことが、「単なる職人をつくるんじゃない。日本一を目指す職人をつくらなければ我が社の存在理由はない」という幸雄氏の目指すビジネスの一步につながっている。

言われた仕事を黙々とこなし、いずれは（そこそこ）報われる、というモデルが前提の社会ではなくなってきた。その中で、これまでの仕事の仕方を前提にしたままで、個人のモチベーションに委ねて生産性を上げる、人を集める、ということとは不可能である。自社のビジネスをどのように構築し、それを誰と、どうやって実現していくのか。

一緒に働きたい人を、どう集めるか、どう働き続けてもらうか、どう貢献してもらうか。枠にとらわれずに発想を広げ、自社に、地域に、業界に、新しいモデルを広げられる企業こそが、次代に生き残っていく。

◇ ◇

EYアドバイザリー株式会社・EY（アーンスト・アンド・ヤング）の日本におけるメンバーファームであり、各種アドバイザリーサービスを提供している。「政府／公益事業セクター」コンサルティングチームでは、内閣官房、経産省、文部科学省などの官公庁や地方公共団体へのサービスを幅広く実施。産業人材に関しては、経産省「ダイバーシティ経営企業100選」（2014〜16年度）、「内なる国際化」を進めるための調査研究」（15年度）、「女性起業家等実態調査」（15年度）、「外国人労働者の受入れ政策等に関する調査」（13年度）などの実績がある。他に、中小企業の技術シーズの発掘や事業化支援、地方公共団体の産業ビジョン策定支援の実績も多数。16年度には内閣官房まち・ひと・しごと創生本部から地方企業の「働き方改革」に係る調査業務を受託、各地の働き方改革の実践を取材中。