

未来工業株式会社

企業属性

事業内容 電気設備資材、給排水設備、およびガス設備資材の製造販売

本社所在地 岐阜県安八郡輪之内町（大垣市外）

従業員数 社員 765名（男性 570名、女性 195名）

社員の平均年齢、平均勤続年数

平均年齢 40.6歳（男性 40.7歳、女性 40.1歳）

平均勤続年数 15.6年（男性 15.7年、女性 15.5年）

女性の活用状況

女性比率は現在26%であり、女性の定着率もきわめて高い。その背景には、残業の禁止、年間休日の長さ、法定の水準をはるかに上回る育児関連制度の充実などがある。

その他 労働組合はない

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況

（1）ワーク・ライフ・バランスの土台となる社風

同社は、昭和40年に創業者ら4名で設立された。当初は、資金・設備・人財のすべてがないところから出発した。そのときからの土台となる考え方の1つは、他企業と同じような製品は作らない、同じようなことはしないという「差別化路線」をとるということである。そのため「常に考える」という社風が根付いている。もう1つは、「社員のやる木」を育てるということである。そのためには、社員に不満を持たせないようにすることが大前提であり、それが今日のワーク・ライフ・バランスにつながっている。同社ではワーク・ライフ・バランスを直接的に意識しておこなっているわけではなく、社員にとっての「よい会社」をめざしている。

（2）組織体制と要員配置

同社の組織体制としては、総務部、子会社やIR関係を管理している経営企画部、製品を開発している開発部、IT関係を扱う情報システム部、経理部、営業部、住設部、製造部、物流部、監査室、対外的な技術面でのフォローをする技術部、仕入れをおこなう購買部で構成されている。製造部には、工場・事業所として、大垣工場、養老工場、茨城工場、熊本工場、山形工場、札幌工場がある。

人員は工場関係に約半分強、営業関係に約4分の1、残りが他の間接部門に配置されている。パート、アルバイト、派遣社員はおらず、正社員のみである。社員のモチベーションの向上のため、全員正社員で雇用している。

現在、生産能力に対して100%で稼働せず、必ず余力を持つことにしており、緊急に製品が必要になれば、それに対応できるようになっている。したがって、人財が不足しているという認識はないため、安易に社員を採用することはしない。開発要員のみを新卒で採用している。安易に社員を採用すると、余分な仕事をつくり、それが他の部署へも波及していき、日常的な仕事に変化していってしまうから

である。人を採用しなくても十分に職場はまわっているのが現状である。

（３）好調な業績の理由－差別化の工夫

現在の売上高経常利益率は15%前後である。業績が好調である背景には、他社との差別化の工夫がある。その1つは、製品の改良である。同社では、ゼロから製品を開発していくのではなく、現在ある性能に顧客・取引先の利便性、メリットを添加していき、同社にしかない製品を作りあげていく。それにより、未来ファンを増やし、マーケットシェアを獲得している。

もう1つは、製品のシリーズ化である。シリーズ化すると、単品でみれば赤字の製品も多いが、同社ではそれを廃棄せずに残している。取引先が現場で困ったときに同社に連絡をすれば対応が可能なようにしており、その結果、取引先の信頼を得ている。単品では赤字であっても、シリーズ全品でみれば黒字となればよいと考えている。

例えば、部屋についているコンセントやスイッチの後ろにあるスイッチボックスは、同社が80%のシェアを持ち続けている。これは簡単なプラスチックのボックスであるが、シリーズ化しており、全部で80数種類ある。そのなかの2、3種類だけが大量に年間何千万個と売れ、シリーズ全体でみれば黒字となっている。

（４）業績と社員のやる気

創業当初は、売上げ、利益を上げていき、同社の礎を築くことが優先だった。その後、右肩上がりの業績が続き、それによって社員数も増加していった。少人数のときには、他社との差別化といった創業者の考えは自然に浸透するもので、業績と社員のやる気は並立して上昇していった。

1991年に、同社は上場した。その少し前の1985年から、社員に対して、労働時間を短縮し(7時間15分/日)、上場頃には休日を増やす(140日前後/年間)などの取り組みをおこなってきた。社員数が増えれば浸透度も当然遅くなるため、社員の自主性に任せるなどの同社の考え方を明確に示し、それを各事業所で実践している。

（５）人材育成の一環としての「ほう・れん・そう」禁止

社員がやる気を出すためには基本的に社員の自主性に任せるという同社の考え方は、上司への「ほう（報告）・れん（連絡）・そう（相談）」をしなくてよいという方針にもあらわれている。それは、「上司全員が適切な理解力、寛容力、判断力、説得力を備えた管理能力を有するのか?」「一人の人間が全てを知っているのか?」という考えに基づく。そうでなければ当然、その部下は不満を持つことになるため、同社では、現場のことは現場の社員が一番よく知っているから、その人に任せるということが基本にある。例えば、顧客との価格交渉も営業社員に任せられ、承認を受ける必要はない。機械を購入する場合も、現場でそれを使う社員が一番よくわかっているから、その人が決めて購入すればよい。「ほう・れん・そう」をしないことによって、現場の個々の社員を能動的な自主性のある人間に育成しようとしている。もちろん、それに対するリスクはあるが、チャレンジしなければ成長はないので、失敗をしても会社が一定以上のダメージを受けなければ、それでよいと考えている。

（６）能力開発

新入社員に対しては、管理も教育も基本的にしない。事業所ごとにそれぞれのやり方があるため、

全社に共通する以外のおこなわない。

しかしそのかわり、社員が自発的に能力開発をおこなった場合には、その費用の補助を支給している。例えば、通信教育で勉強し、すべて修了すれば、その全額を支給している。またそれによって資格を取得すれば、その資格に応じた取得奨励金を一時金として支給している。しかもその資格についてはランク分けをし、会社を退職するまで、毎月、資格手当を払っている。自分の職務に関係のない資格であっても全額支払う。例えば、電気工事士という資格を倉庫で働いている社員が取得したとしても、その手当は支給することになっている。

(7) 提案制度、QC活動

提案制度はどのような内容であっても提案すれば、提案者に必ず1件につき参加賞500円が支給される。その後、提案内容の審査によりランクがつけられ、プラス α の報奨が支給される。また、年間をつうじてたくさん提案をした社員、最優秀の提案をした社員に対しても、プラス α が支給される。「ニンジンをぶら下げて何かをしたら与える」のではなく、前もって与え、社員のやる気を向上させるという考え方にもとづいている。

QC活動についても同様である。テーマ登録をすれば、グループに対して1人あたり5,000円を支給している。最初にニンジンを与えるのは、社員が喜んで頑張ってくれると信頼することに基づいている。

2. 働き方の見直し

(1) 年間休日の長さ

同社では、休日、就業時間などの労働条件についてもプラス思考である。社員が休日を望むならば、休日を与え、それで社員が喜んで今度は頑張ってくれ仕事をしてくれるだろうと信頼する。つまり、アメ(ニンジン)は先に渡す。

年間休日は140日前後(2008年度は、143日。)あり、国内有数の長さとなっている。ゴールデンウィークは10連休前後、お盆休みは10連休前後、年末年始が20連休前後である。そのほかに、火曜日あるいは木曜日が国民の祝日である場合、月曜日あるいは金曜日にも休日にし、4連休にしている。

当初は、長い休日に対して取引先からクレームがあった。そこで、同社の倉庫の鍵を作り、取引先の3000軒の間屋に配布して、製品が足りなくなったら倉庫から勝手に持っていってもらうように対応した。実際には、持ってかえる間屋はほとんどいなかった。現在では、同社は休日が長い会社だから仕方ないということで、取引先は前もって発注し、同社もそれに合わせて、前もって生産している。

(2) 残業の禁止

現在、1日の所定労働時間は7時間15分である。同社が現在の場所に移転したとき、車で30分ほど距離が長くなった。社員からは、朝早く起きるのがつらい、30分早く家を出なければならぬ、などの不満が出た。そこで、当時8時の始業時刻を8時30分に変更することで対応した。始業時刻を8時30分にしたため、終業時刻(当時は午後5時00分)も30分遅らせるようにすれば、また社員からの不満が出る、当然社員は早く帰りたいだろうと考え、終業時刻は15分短くした。したがって、定時の始業時

刻は午前8時30分、終業時刻は午後4時45分で、自動的に1日の所定労働時間が7時間15分となった。

この労働時間帯にした当時は、まだ残業があった。労働時間が法定の8時間を超えれば賃金は2割5分増で、7時間15分ならばあとの45分は2割5分増を支払う必要はないが、定時過ぎれば社員にとってその時間も残業であるから社員の既得権として7時間15分を過ぎた段階で残業として2割5分増を支払っていた。

現在では残業禁止である。人生の大半を会社で過ごす、朝から夕方まで会社で過ごすわけだが、残業をして仕事人間で終わってはいけない、自分の人生の価値のために大切な時間として使うことが必要だろうという考えから、残業はしてはいけないということにしている。

ただし、工場は3交代制であるため、4時45分の終業時間になったら誰もいなくなるというわけではなく、ラインは稼働している。

また、間接部門についても同様である。フレックスタイム制を導入しているため、終業時間になったら社内に誰もいなくなるわけではない。1日の所定労働時間が7時間15分であるので、1ヵ月の労働日数18日あるいは19日くらいをかけた時間分で仕事を終了しなければならない。時間内で仕事が終わらなければ、残った仕事はしなくてよい。例えば、営業担当の社員は、1軒でも多く顧客を回り、さまざまな情報を得てくることが役割なので、朝から帰社までパソコンを一切見る必要はないということを確認している。

(3) 育児関連制度の充実

現在、正社員に占める女性の比率は26%である。年間で数名が本人の健康状態、家庭の事情などを理由に退職する程度であり、女性の定着率はきわめて高い。法定の水準を上回った育児関連制度が整備されていることもその一因である。子の看護のための休暇は1子につきプラス5日、2人であればその倍を取得できる。育児休職については、子どもが3歳になるまで取得できるが、社員はだいたい1年くらいで復帰する。育児時間は、1日2回各々60分である。

(4) 定年年齢の引き上げ

65歳までの雇用継続については、他の会社では再雇用制度の導入が多いが、同社では定年年齢を71歳前まで引き上げた。その際、短時間勤務などの選択肢もあったが、定年をそのまま引き上げたほうがモチベーションを維持するのに最もよいと判断した。

このときの給料についても、やる気が減退しないよう、60歳のときの給料をそのまま維持している。ただし、70歳にならなければ定年ではないということではなく、60歳から71歳になる前までの間で定年を選択できる、いわば選択定年制を導入している。

(5) 賃金制度

成果主義ではなく、年功賃金で毎年給料を上げていくことを念頭に置いている。世間で春闘がおこなわれる前に賃上げをすることを基本にしており、毎年2月に昇給している。男女間の賃金格差もない。

年功賃金で給料を上げていく理由は、もし給料に変動があれば、ローン返済など社員の生活設計に影響し、さらには仕事に対してもマイナスの影響を及ぼすと考えられるからである。個人の能力差が

あるのは仕方ないことであるが、それぞれの社員に100%の能力を出してほしいからである。年功のほう納得(年長者を敬う。)しやすいからである。中間層以下の社員たちには、上位層の社員たちが好成績で会社に貢献してくれているから、自分たちの給料も出ている、自分たちもその分はしっかり働かなくてはならないということを自覚してもらいたいと考えている。

また遅刻・早退による減給もない。それは、たとえ遅刻・早退をしても会社は減給しないのだから、給料をもらっている分は働かなくてはならないという義務感を社員に持ってほしいからである。

(6) 昇進

昇進には、自己推薦、自動推薦、上司推薦の3つのやり方がある。年間でだいたい1、2名は、自己推薦で手を挙げる社員がいる。よほど能力がない場合でなければ、基本的に認めている。

(7) 転勤

どの工場・事業所でも地元の採用が多く、社員は転勤を嫌がるので、基本的に転勤はない。ただし、指導などで他の事業所へ長期出張するということはある。

(8) 福利厚生

同社には制服があったが、今は、着用してもしなくても社員の自由である。ただ、私服になると、お金がかかるため、年に1回全社員に制服代として1万円を現金で支給している。

また、毎年の慰安旅行については、1人あたり3万円の補助を出している。それならば、1泊2日あるいは日帰り旅行を自己負担なしで行くことができる。5年に1回の海外旅行もあり、費用は全額会社負担である。

3. 現場の課題

社員の能力差があると同時に、時間内で仕事をこなせるかどうかといったタイムマネジメントにも差がある場合もありうるが、各部署の長が指導をしながら是正している。会社としては1つ1つについての指示は一切せず、基本的な考え方を伝えるだけで、あとは現場のやり方に任せている。

また、企業組織における内部統制が社会的な問題となっている。管理や事前承認などいろいろな問題があり、社員のやる木を育てるために「任せる」という同社の基本的考え方をもとに、上場企業としての法令順守を遂行している。

ヒアリング実施日：2008年2月19日

第9回連合総研「ワーク・ライフ・バランス研究委員会」

報告者：未来工業株式会社総務部

まとめ：麻生裕子（事務局）