

# Valued Company

公的助成を有効に活用し、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

## 両立支援

# 「女性活躍」の仕組みを。 それは、苦境を打開する試行錯誤から生まれた。



「企業は地元の雇用のためだけにある」が信念。

空前の人手不足で、女性の活躍にますます期待が寄せられています。それに伴い、仕事と家庭の両立を実現するための取り組みが求められ、政府も「両立支援等助成金」(裏面参照)を拡充してサポートを強化しています。

そこで今回、建築資材の製造で、そのほとんどを女性従業員が担っている株式会社カワトT.P.C.(以下、カワト)※1を取材。製造方法も労働環境も会社組織も、全て女性が働きやすいように変えてきた川戸俊彦会長に話を聞きました。

### 女性の「働きやすさ」を徹底して追求。

カワトの製品はプレハブ配管システム。プラスチック製の給水給湯配管をあらかじめ工場を組み立て、キット化して建築現場に納入する。現場では、パッケージを開けて敷

設するだけで設備が完成。施工が容易なため、現在、マンションなどの集合住宅は、ほとんどがプレハブ配管に置き換わっているという。

この工法を1995年に開発したのが川戸氏。当時は職人が現場で管を切ってつなぐのが当然だったところ、建設会社や設計事務所を回ってプレハブ配管を売り込んだ。いわば市場のパイオニアだが、「実は苦肉の策でした」と次のように語る。「当社が立地する岩国市は、大企業の工場が多く、米軍基地もあって、中小企業が募集をかけても男性が集まらなかったのです」

そこで女性でも扱いやすい軽量化プラスチックに着目。加工方法を独自に考案したのが始まりだ。

募集に応じる女性は主婦が中心で、短時間なら働けるといふ人が多かった。その人たちが1日4時間以上勤務すれば、組み合わせで製造できるように生産管理を工夫。2週間前に生産計画が分かるようにするとともに、1日余裕をもって作業し、子どもの病気や学校行事などで急に休んでも、臨機応変にシフトが組めるようにした。

「また、通勤に時間を取られるのは

もつたいないので、近場で勤務地を選べるように、本社以外にサテライト工場を6カ所つくりました」

さらに、家庭を大事にしてほしいと、20年からは残業ゼロを目標とし、完全週休2日制に移行。子どもが3歳になるまで育児休業を取得でき、年次有給休暇も1時間単位で取得可能にしている。

### さらに「働きがい」をグループ制で実現。

こうして「働きやすさ」を追求し、生産現場を女性に託してきたカワトだが、「働きがい」についてはどうだろう。それは、独特なグループ制により実現している。

同社には課長や部長などの中間管理職はいない。また、会長・社長以外の役員も存在しない。総勢395名※2の従業員は、業務の機能別に5人〜10人からなるグループに分かれて所属。グループは小さな会社に見立てられ、グループリーダーは社長。人事や投資、経費支出などの権限をもつ反面、利益に対する責任も負っている。

「会社全体の税引き前利益率は3%程度なので、3%は翌年度のベース

アップなどのために残すとして、それ以上の利益をあげたグループのメンバーには「利益還元手当」※3を毎月支給しています」

なぜ毎月かという点、月次でグループの業績を決算しているからだ。「売上収支報告書」という業績管理の仕組みがあり、管理会計に似た様式で利益とコストがグループ別に見られるようになっていて。これに基づいて、個々の会社(グループ)の利益率を上げるように社長(グ



座って作業するのが楽との意見から、工場は体育館のような広いフロアを確保。奥にパッケージされた製品が見える。



株式会社カワトT.P.C. 〒742-0315  
山口県岩国市玖珂町11600-51  
☎0827-81-1100  
<https://www.kwt-tpc.co.jp>

※1 同社は、建築資材の製造を行う樹脂加工事業部と、金属加工を行うテクマック事業部の2本柱で事業を展開しているが、ここでは前者のみを取り上げている。  
※2 2024年5月20日現在。グループは56ある。 ※3 利益率4%以上なら基本給に対して10%、利益率4%未満〜3%超なら基本給に対して8〜6%を給与に加算する。

カフトではペーパーレス化を進め、生産管理やコスト管理をタブレット端末で確認できるようにしている。



グループリーダーは采配を振る。グループの利益をもつと増やそうと思ったら、「出稼ぎ」とよぶ制度を利用する。メンバーが一致協力して仕事を早く片付け、人手が足りない他のグループの作業を手伝うと、その賃金相当がグループの売り上げに加算される。

「グループという小さな単位だから、自分たちで稼いでいる感覚が生まれるんですね。それで全社的な生産性も上がります」

ちなみに、グループリーダーにはパート社員出身の人も多い。同社では、正社員の基本給とパートの時給を勤続年数とスキルに応じた水準で統一。パートから正社員へ、またその逆も、自由に、スムーズに転換できるようにしている。

「グループ制は、助け合いの精神が土台です。だからパートも正社員も関係なく全員平等で、その上で給与の高い人やグループリーダーは尊敬を集める、そんな組織文化がないとうまく機能しないんですよ」

## 課題解決の対策を 仕組みに昇華させる。

川戸氏は、グループ制を導入したのも「苦肉の策だった」と語る。

「なにせ3%程度の利益率で事業を継続し、成長させるためには、中間管理職など置いておけませんから」

さらに、製造業として欠かせない生産管理や品質管理、コスト管理の仕組みも「苦肉の策」の賜だという。

例えば生産管理。岩国から東京へ製品を長距離輸送する際、万一途中で事故や災害があっても納期を守るように、時間に余裕をもって製造するようにしたのが起点だ。

品質管理は、お客さまである入居者や建設会社に迷惑をかけないように、不良品を決して出さない製造体制を構築したことによる。

コスト管理は、月ごとの『売上収支報告書』に基づくコストダウンの努力が効果を発揮しているが、これは、リーマンショック直後の経営危機の中で、銀行対策で月次決算書を作成したことがベースになっている。

そして、いずれの管理手法も、現在では従業員のモチベーションアップにつながる仕組みに発展。グループが力を合わせて生産管理・品質管理・コスト管理を追求することで、利益率が向上し、メンバーの給与が増える。

「これらは、どれも必死にもがきながら、試行錯誤してきた結果です。当社の場合、こうした課題を『女性活躍』と結びつけて解決してきましたが、皆さんの会社はどうでしょう。製造業なら、生産管理や品質管理、コスト管理の手法は確立しているはず。それを自社全体の仕組みとして昇華させるのが、中小企業の生き残りの道だと思っております」

\*カフトでは、2022年に両立支援等助成金〔育児休業等支援コース(新型コロナウイルス感染症対応特例)〕を受給した。

## 育児と両立した働き方の推進に活用できる主な公的助成制度(概要)

\*厚生労働省発表の2024年度施策情報に基づいて作成。

制度名	主な受給要件	受給金額等	女性労働者・男性労働者ともに対象
育児休業等支援コース <sup>※1</sup>	育児復帰支援プランを策定し、円滑な育児休業の取得・職場復帰に取り組み、対象労働者に連続3カ月以上(産後休業も含む)の育児休業を取得させ、原職等に復帰させること。	●育児取得時:30万円/人 ●職場復帰時:30万円/人 *1事業主2人まで(無期雇用労働者1人、有期雇用労働者1人)。	
育休中等業務代替支援コース <sup>※1</sup>	育児休業取得者 <sup>※2</sup> あるいは育児のための短時間勤務制度利用者 <sup>※3</sup> の業務を代替する周囲の労働者への手当支給等や、育児休業取得者 <sup>※2</sup> の代替要員の新規雇用を行うこと。	①手当支給等(育児休業):最大125万円 ②手当支給等(短時間勤務):最大110万円 ③新規雇用(育児休業):9万円~67.5万円 *①~③合わせて、1事業主1年度10人まで(初回から5年間支給)。 *対象者が有期雇用労働者の場合、①~③に10万円加算。	
柔軟な働き方選択制度等支援コース <sup>※1</sup>	育児中の労働者が利用できる柔軟な働き方に関する制度 <sup>※4</sup> を複数導入した上で、育児に係る柔軟な働き方支援プランを策定し、当該制度を所定の基準以上利用させること。	●制度を2つ導入し、利用者あり:20万円/人 ●制度を3つ導入し、利用者あり:25万円/人 *1事業主1年度5人まで。	
特に男性労働者の育児休業取得を支援する「出生時両立支援コース(子育てパパ支援助成金)」 <sup>※1</sup> もあります。			

※1 自社の育児休業等の取得状況に関する情報を「両立支援のひろば」サイト上で公表した場合、2万円を加算(コースごと1事業主1回限り)。

※2 7日以上の子育て休業を取得させ、復帰後も継続雇用すること。 ※3 育児のための短時間勤務制度を1カ月以上利用させ、継続雇用すること。

※4 フレックスタイム制/時差出勤制度、育児のためのテレワーク等、短時間勤務制度、保育サービスの手配・費用補助制度、子の養育を容易にするための休暇制度/法を上回る子の看護休暇制度

\*詳細は、「事業主の方のための雇用関係助成金」の検索で表示される厚生労働省のページで、「7.仕事と家庭の両立支援関係等の助成金」に掲載の各コースをご覧ください。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2024 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2024.7.9)