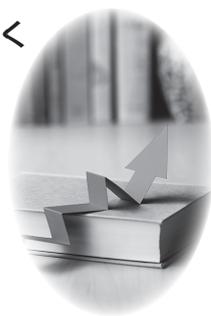


特集 『はばたく中小企業・小規模事業者300社』を読み解く
——キーワードで見る成長戦略

第5章 向洋電気土木の成長戦略 ——社外人材の登用と「ミドルアウト改革」



濱本 浩之

神奈川県中小企業診断協会 湘南診断士ネット

選定年：2019年度「はばたく中小企業」
企業名：向洋電気土木株式会社
事業：電気設備設計・施工（建設業）
代表者：倉澤 俊郎
所在地：神奈川県横浜市南区
従業員：39名（女性13名）
設立年：1965年

横浜の建設業に、チェンジエージェント（変革の仕掛け人）として請われて転職した人事・広報部長の横澤昌典氏が、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）への取組みを通じ、いかにして同社を変革して成長に導いたか、お話を伺い、その要因を探った。

倉澤俊郎社長は以前から、建設業のいわゆる3K（きつい、危険、汚い）職場で、低賃金でモチベーションが低いことから従業員が定着しない状況を改善したいと感じていた。



向洋電気土木の横澤昌典人事・広報部長

そこで、2007年にある会社からの紹介で横澤氏を招聘し、改革権限を委譲する条件で、改革を推進することを決意した。そして、制度改革と人材育成を同時に行うことで従業員の意識を変え、生産性の向上とともに風通しの良い社風を築くことに成功した。

筆者らは、「はばたく中小企業」の同社事例から、成長戦略のキーワードを次のように選定した。

課題キーワード

- ・人材確保・育成

施策キーワード

- ・ワーク・ライフ・バランス
- ・女性活用

1. 成長戦略への取組み

(1) ワーク・ライフ・バランス施策

①個人満足の追求

倉澤社長には、「従業員のモチベーション向上のためにも職場環境を改善したい」という人間尊重の価値観があった。顧客満足（CS）向上のためには従業員満足（ES）向上が、さらには家族満足（FS）も必要であると考え、それを根底から支えるのは個人満足（PS）との認識である。

そのため、1人ひとりの従業員の家庭状況を含めた理解、個人への寄り添いの視点から、数々の試行錯誤を行った結果、現在では図表

図表1 向洋電気土木のWLB施策

施策	内容
テレワーク（在宅勤務）	取得制限なし、目的不問
フレックス制度	1時間単位で勤務を抜けられる
出産休暇	産前6週間・産後8週間
配偶者出産休暇	男性従業員に5日間
育児休業	子が1歳の3月31日または1歳6ヵ月までのどちらか長いほうを勤続年数に算入
育児短時間勤務	子が小学校卒業までの期間
介護休業	最大365日
介護時短勤務	最大365日
積立休暇	最大30日積立可能で、傷病、ボランティア、子・家族の看護・介護、不妊治療、育児休業に利用可

出典：参考資料をもとに筆者作成

1のWLB施策が運用されている。

また、横澤部長は「さまざまなWLB施策を推進することで、結果的に残業時間が減り、プライベート時間の充実や安心感が生まれ、従業員は気持ちのうえでも余裕を感じ満たされる。それが、さらに仕事の生産性向上、顧客満足にもつながっている」と言う。

つまり、従業員を大切にすることは、会社の業績向上と整合するということである。

②テレワーク

テレワークは、同社のWLB施策の中核である。これを実現するため、業務の見える化を行い、属人化していた状況を変えるべく全従業員と徹底的に議論し、意識改革を行った。そして、成果主義の厳格なルールを策定して運用した。

横澤部長は、改革当初を振り返って、「社内の抵抗勢力から多くの反対を受けたが、粘り強く時間をかけて議論を重ねていく中で意識が変わった」と語る。導入当初は、上司が細かく時間管理を行っていたが、結局、管理すること自体が無駄との結論に至り、現在のような自由度の大きい制度になった。

今では大企業を中心に在宅勤務が進んでいるが、同社はそれ以前から先進的にテレワークを活用し、成果を挙げている。

(2) 人材確保・育成

人材育成は、個人への働きかけを基本に、

人に応じてアプローチを変えている。具体的には、若手にはカウンセリングを基本に、ライフプランとキャリアプランを指導して考えさせ、家族を巻きこんだ形で資格取得などを計画的に支援している。管理職やベテランには、コーチングを基本に、意識と行動を変えるよう対話している。

また、全従業員を対象にメンター制度を採用。1人ひとりにメンター（助言者）を付けて対人関係を強化するとともに、ジョブローテーションを頻繁に行って多能工化することで、組織風土を変える活動を行っている。

さらに、人事評価は生産性向上を基準に各部門で絶対評価をした後、全社で相対評価を行っている。同時に、横澤部長が全従業員と定期的に面談を行い、評価に横串を刺す役割を担っている。

また、資格取得による所得差を大きくしたため、収入面で男女の差はあまりない。資格取得の支援策として会社負担で時間外に勉強会を行った結果、労働時間の削減にも寄与し、会社としても公共工事入札に必要な資格を計画的に取得できるようになった。

(3) 女性活用

同社は、10年前まで女性従業員が1名しかいなかった。しかし、現在では女性比率が30%超と建設業の中では高く、女性が業務パワーとして活躍している。WLB施策の活用率

が高く、子どもを3人育てている女性従業員が3名いる。

横澤部長は、女性活躍の秘訣を次のように語った。

「当社では、女性の特性を重視した活用を心がけている。こつこつ、まじめで細かいところに気がつくことを生かして、事務作業だけでなく、設計・積算業務なども任せている。任せた業務は、勉強会から工事完了（現場確認）まで参加させ、モチベーションアップとフィードバックをしている」

また、横澤部長に女性従業員の業務満足度について聞いたところ、アンケート調査は行っていないが、日々のコミュニケーションの中で確認し、要望があればその都度改善しているとのことだった。

(4) 地域貢献

同社は、国際社会が目標とするSDGsの考え方（経済・社会・環境の側面のバランスの取れた持続可能な開発）を経営の基本にしている。SDGsの達成手法として、インパクトマネジメントを活用し、金融・行政・企業とコラボレーションしながら推進するという、一段高い次元での貢献を目指している。

具体的には、ボランティアとして、東日本大震災、熊本地震、西日本豪雨災害などで活動したり、地域活動として現場見学会、保育園児との植樹会、横澤部長の研修・講演会（年200回以上）などを積極的に行っている。

2. 成長戦略の成功要因

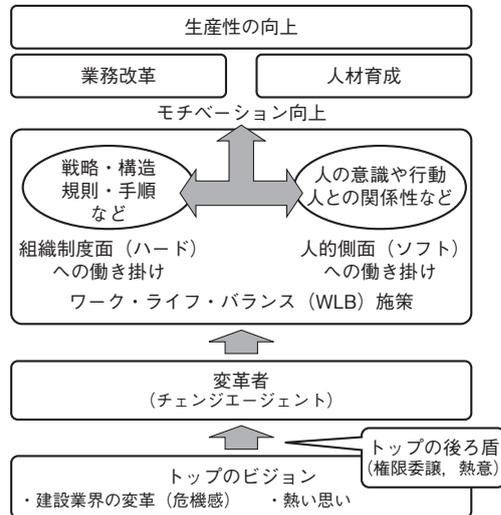
(1) トップのビジョンとリーダーシップ

倉澤社長の熱い思いの根本には、建設業は製造業などと比較して3Kのイメージが強い業界であるため、これを変えないと将来性はないという危機感がある。

そのために、横澤部長に改革者としての全権を委任し、社長自身も引き続き、全面的にバックアップし続ける、ぶれない姿勢を貫いている。

これには、過去にコンサルタントを活用して同様の改革を行おうとした際、表面上の改善にとどまり失敗した経験が生きている。

図表2 向洋電気土木の成長戦略



出典：参考資料をもとに筆者作成

(2) 社外人材の登用による組織変革

横澤部長は、以前は大手商社に勤め、海外勤務も経験するなど活躍していた。30代の頃、実父の介護に専念するため退社し、地元・横浜に戻った。その後、ある会社から同社を紹介されたが、建設業の知識・経験がないことから、当初は入社を固辞した。

そのとき、倉澤社長の言葉「君が働きやすい会社なら、社員も働きやすい会社になる。任せるから変えてくれ」に動かされ、2007年に一般社員として入社し、そこから社長と二人三脚での挑戦が始まった。

横澤部長は、まず組織を冷静に診断し、組織の実力を見極めたうえで施策を提案・推進した。施策は、組織構造、社内制度・規則、職務内容・手順・マニュアルなどの制度面（ハード）だけでなく、1人ひとりの意識や行動、関係性、組織文化などの人的側面（ソフト）の両面に働きかけたものであり、このことが最大の成功要因である。

さらに、横澤部長は「テレワークは究極の

成果主義」と言い切る。目的は、あくまで生産性向上で、同社では、ここ10年で売上高が8億円から16億円に倍増している。生産性向上のためのIT投資の費用は、フリーソフトの活用とともに、テレワークで削減された費用（労働時間、ガソリン・電力使用量、車両保険料など）とのバランスを考慮しながら予算化し、無理せずできることから取り組んでいる。

(3) 従業員のモチベーション向上

建設業には、もともと職人気質が強く、既存の仕事のやり方を変えたくない、新しいことを行うのは面倒、などの風土があり、改革は困難を極めた。改革の推進にあたり、誰もが在宅勤務や育児介護で休むためには、誰が何の仕事をしているかを知り、ほかの人に業務を代替させることが必要であった。そのため、まず業務の見える化を行った。

横澤部長の言葉を借りれば、実行方法はトップダウンでもボトムアップでもなく「ミドルアウト改革」であった。現場に参与しているミドルマネージャー（中間管理職）が現場に近いところで、若手・ベテラン従業員との対話を通じて、業務のボトルネックを愚直につぶしていき、変革を進めていった。

そして、時機を見て、倉澤社長から朝礼などを通じて変革の必要性を訓示してもらった。また、影響力のある従業員と対話し、説得することで改革を加速するなど、コミュニケーションの進め方を工夫した。

売上高倍増の間、従業員数は26名から39名と5割増程度に抑えられ、従業員の能力とモチベーション向上が図られたことを証明している。結果、従業員の離職率も下がり、協力会社を含めた資格取得率が向上し、工事受注に貢献している。

3. 今後の展開

(1) 人を育てる経営

横澤部長は、より働きやすく、成長する会

社にするためには、まず人を育てること（技術力および人間力）が最重要と考えている。

二人三脚で企業変革を推進してきた倉澤社長と横澤部長は、60歳、40歳代後半とまだ比較的若い。今はまだ、横澤部長が担ってきた役割を1人でこなせる人材の確保は難しいため、人事・広報・IT化・研修などの機能ごとに委任できる人材を育成している。その先に、倉澤社長の熱い思いを継承できる社会力、人間力を備えた経営者人材が育つと考えている。

(2) 建設業界の将来を考える

建設業界は、事業環境の変化とともに将来、さらに淘汰されることが予想される。

同社のようなWLBが充実し、女性にも働きやすい企業とは対称的に、WLBやIT化になじめない古い体質の企業が一定数存在し、将来的に二極化していくと思われる。今後、SDGsや社会貢献の考えができる同社のような、規模は小さいが先進的な企業が果たす役割は大きい。

今回の取材で、多くの時間をかけ、悩み、変革を少しずつ成し遂げてきた内情を伺い、真の成功要因を理解できた。また、横澤部長の人物、愚直にぶれずに変革を達成する姿勢には、多くの人を惹きつける魅力があった。

〈参考文献〉

宇田美江「中小企業におけるWLB施策推進に関する研究——組織開発のプロセスにおけるチェンジ・エージェントの働きかけに注目して——」青山学院女子短期大学総合文化研究所年報第24号（2016）pp.51-73

濱本 浩之

（はまもと ひろゆき）

電力会社の流通・原子力・事業開発部門で設備建設を経験。2014年中小企業診断士登録、2016年独立。現在、創業、経営革新計画、事業承継、業務改善などの企業支援を行う。

