

## 第4章 ワーク・ライフ・バランスで 「天職と言える」企業づくり



神奈川県支部 高橋 紀美子

補聴器販売会社社長

本稿は、経営者であり、かつ中小企業診断士でもある筆者が、自社の経営を振り返り、経営・人事マネジメントの試行錯誤の結果たどり着いた、ワーク・ライフ・バランス実現のための経営視点を述べるものです。

### 1. 「出産退職よりも、育児休業を」

#### (1) 実利から始まった育児休業

当社・株式会社秀電社は、山形県山形市に本社を置く補聴器販売会社です。筆者は7年前に初代経営者であった父親から会社を承継。経営を継いで最初に経験したのが、熟練の女性販売員の出産退職とその補充の苦労でした。

補聴器販売業の特性として、販売員には補聴器職人としての技術・技能が必要ということがあります。それも「技能者として一人前になるには10年かかる」と言われるほどですから、出産後の女性社員の復帰は「当たり前」でないと困る業界ではありました。しかし、復帰後の就業環境の整備やキャリアアップの面でまったくといってよいほど配慮がなく、また、女性社員側にも仕事と家庭の両立をするうえでの知恵や心構えの不足があり、仕事を断念せざるを得ないのが現実でした。

このことに気づいた当社では、まず女性社員とよく話し合うことを心がけました。今から4年前のことです。すると、出産後の昇給、昇格等の不利益や、家事・育児との両立の大変さが退職を決意させていることがわかり、

#### 会社概要

株式会社秀電社（1931年設立 本社：山形市）、  
株式会社ミミプラザ（1997年設立 本社：郡山市）／資本金：秀電社1,500万円、ミミプラザ1,000万円／年商：合計で6億円

事業内容：補聴器販売（障害者自立支援法対象者、市販）／店舗数：株式会社秀電社 山形県内6店舗／株式会社ミミプラザ 福島県内4店舗／社員数：29名（男16名、女13名）、パートタイマー4名、社員平均年齢：35歳

「辞められなくなければ何らかの手を打たないとダメだ」となりました。男性社員たちからも、「せっかく技術・技能をあそこまで覚えたのに、辞められたらもったいない」、「新しく雇うと、また一から教えなければならない」という声が出始めていました。

ならば、と、会社の方針として、出産退職よりも育児休業を勧めることとなります。これは当時の経営幹部の反対を押し切った判断でした。背景には、先代の頃育児休業を経て復帰した女性技術者が、60歳を超える今も活躍中という先例への評価に加え、自身の出産・育児期の苦労体験があったからです。

育児休業は、いつから休むか、いつ復帰するかがみえやすいため、配置や業務計画を立てやすいと言えます。最低1年以上という休業を保証するために進めたことは、事前に家庭環境や夫との関係をできる限り把握するこ

とでした。これで、それぞれの事情に合わせた出産・育児前後の仕事の仕方を決めることができます。現在、育児休業とともに、育児の延長、短時間勤務、夫の育児などにも対応しています。もっとも、「働くのは男だ」と思っている土地柄もあってのことか、「夫の育児」は今まで申込ゼロですが。

実はこれらを実施した想定外の成果として、業務体制や業務の段取りの見直し、複数業務を同時にこなす作業の能率アップなどがみられるようになりました。休業期間中や短縮時間分の給与負担がないことを考えると、社員にとっても会社にとっても利となる策だと、実施してあらためて認識しています。

## (2) 制度化が課題

当社の両立支援は、まず現実が先導したものです。しかし、このままでは経営者の個性に依拠したいわゆる温情的会社で、組織としての管理の安定化はありません。目指すのは「温情で無理をきかす」のではなく、「機能的・効率的制度が無理をシャットアウトする」会社。育児休業も、現在は周囲がカバーしてやりくりしていますが、同時に複数発生すると苦しくなります。制度化と同時に、職務内容、配置、必要な能力などの見える化と、多能工化のための研修なども課題になります。

これからの社会は共働きが増え、時間制約のある社員や場所制約のある社員も増えるでしょう。当社でも、30代の若い男性社員がすでに介護問題を抱えていたり、家庭の事情で転勤ができなかったりのケースが複数出てきています。今後の経営の安定を考えると、多様な社員の属性に合わせた組織や制度の整備がますます大事になると考えています。

## 2. 目標管理と計画的定時退社の文化を

### (1) ヒトの使い方、使われ方を考える

社員数が30名弱の当社のような小規模企業では、ヒトの確保と育成につねに苦労します。事業を継いだ当時の当社も、リクルートコストがかかる割に人材が定着せず、モラルは

低く、販売実績も低調という状態でした。

この打開策として、筆者は「開かれた経営」と「自律的社員づくり」を考えました。

「自分の会社意識」と「自分の課題意識」が、社員をいきいきさせると考えたからです。これには、自身の中小企業での職場経験が関係しています。親の会社を継ぐ前に、企業での仕事や結婚後の派遣、またパート勤務を経験しましたが、いずれもあてがわれた業務をこなすだけの虚しさを味わったものです。働き手の人間性やバックグラウンドはお構いなしのヒトの使い方に、疑問を感じていました。中小企業診断士の勉強をしたのも、このような問題意識がきっかけです。



接客フロアでの朝礼風景

### (2) 診断士として習得した経営の視点

10年ほど前の秀電社は、マネジメントが徹底せず、給与体系もあいまい、経営数値が不明確な「典型的な中小企業」でした。以下はその改善のため、筆者が進めた事柄です。

#### ① 給与体系の明確化

年功や職位に応じた賃金体系に成果給的な要素を盛り込み、給与体系をわかりやすく明確にしました。全社員の目標販売数と目標販売金額を明確にし、達成成果はボーナスに反映させています。

#### ② 毎月必ず1回、社員全員とミーティング

ミーティングは社員をレベル別（店長・リーダー・一般職）に分けたうえで、5人程度のグループミーティングの形式をとっていま

す。1つのグループに10時から17時までの1日を費やし、月に延べ5日間は社員とミーティングです。個人的な事情や課題を抱える社員には、個別に時間を設けます。

③全員が月ごとの目標設定とチェックを行う  
ミーティングでは、月の個人ベースでの売上高、売上件数を公開し、なぜ目標に達しなかったのか、何をすればいいのかを一緒に考えています。こうした機会が、個々の事情に合わせた配置や評価、そしてその能力開発につながっています。

この社員との「1日ミーティング」は、始めて2年目。経営業務のかたわら、社長自身が毎月多くの時間を割くミーティングは大変だろうといわれますが、3ヵ月、半年と続けるうちに、大変さより手応えのほうが大きいと気づきました。今では、当社のパワーソースというべき施策になっています。

### (3) 従業員満足への努力が

ワーク・ライフ・バランスへ

こうしたマネジメントのためのコミュニケーションがもたらしたいちばんの収穫は、社員のやる気の高まりでした。次いで、経営サイドが社員一人ひとりの状態をはっきり把握できることです。女性の出産・子育てや家庭生活とその仕事への影響、若い社員の就業意識などもよくわかり、効率的な人員配置と育成に結びつきました。

そして今、ワーク・ライフ・バランスとして注目される「短時間勤務」、「残業削減」、「年休の取得」、「出産・育児との両立支援」、「介護支援」などをみると、いずれも当社では、社員とコミュニケーションするなかで随時実現していた内容だと気づかされます。

社内に「俺たちは秀電社ファミリーだ!」という若手社員がいます。個人主義で群れることを嫌う理系の若手が、職場に満足しいきいきした表情をみせるのは、経営者として損得抜きにうれしいものです。風通しのよい風土づくりは苦勞もありますが、結局は人材確保とやる気の向上という、経営のいちばんの

資源になって戻ってくるということでしょう。



商品改善グループの会議風景

### (4) 社長が率先して定時退社

秀電社の社員は、18時半には家に帰るのが普通です。「社長が最初に会社を出る会社」ですから、社員も帰りやすい。社員には週末農業と兼業の社員、親の介護をする社員、退社後学校に通う社員など、さまざまな生活の姿があります。朝9時始業、午後6時の定時退社は生活とのバランスをとりやすく、仕事への満足感を高める大きな要素になっています。

とは言え、定時に帰るのは業務がらみでなかなか難しいことです。そこで当社では、次のような点に工夫をしています。

- ・「ノー残業」という社長の強い意思表示
- ・経営幹部、中堅社員への徹底した指示
- ・店舗単位で残業規制（残業が多い店舗は店長のマネジメント力が課題になる）
- ・同業他社に比べて高い給与水準の維持
- ・残業手当は支給せず、別に業務内容に応じた一律的な手当を設定
- ・配置の改善などをして、なお仕事の絶対量が多いと判断するときは人員を補充

こうした工夫で、「決まった時間のなかでどれだけ成果を出すか」で評価する社風が根づいたと考えています。社長と社員の間で共通の認識があり、18時半に退社が普通ということであれば、全社員もしっかりと時間内に

仕事をし、私生活とのバランスも安心してとれるようになるのでしょうか。

### 3. 優秀な人材を確保する秘訣

#### (1) 地域や社会の評判が重要

中小企業においては、優秀な人材を採用し育て上げていくことが、大企業以上に重要です。当社が立地する地方都市では中小企業の噂は広まりやすく、口コミが人材の採用を左右します。企業のよい面も悪い面も、口コミで地域に広がるからです。

実際に、ぜひ採りたいと思っていた人材が、「祖母が、『秀電社さんなら安心だ。社員を大切にしているいい会社らしいじゃないか』と言うので、御社に決めました」といったこともありました。「社員を大切にしているいい会社」という口コミは、年間数百万円のリクルート広告より強力であり、優秀な人材が稼ぎ出す長期の利益は計算できないほど大きいものです。

#### (2) 若手が欲しければその意識を理解する

今の20代・30代の仕事に対する考え方は、50代・60代が多いマネジメント層とかなり異なっています。しかし「来ないから」と、若い人を雇えなければ会社は存続できません。特に少子高齢化が急速に進む日本では、今後若手の争奪戦は厳しくなるばかりで、中小企業の社員は高齢化する一方となります。それでは企業活力も衰えるばかり。経営で実感するのは、特に若い年代が望む「仕事だけでなく生活を大切にする会社」にならないと、もはや若手も女性も雇えないということです。こう考えると、若手の価値観に合わせた会社にするのは、経営の優先事項にならざるを得ません。

#### (3) 付加価値を生む企業へ

この先日本の中小企業は、会社独自の技術を持たないと存続も成長も難しいでしょう。誰でもできる仕事はすぐにとって代わられて

しまいます。

たとえば当社では、若手社員がユニークな販売視点や勘をつかんできたりします。家庭や地域でのさまざまな時間が、結果として補聴器という中高年期の商品ニーズのリサーチであったり、開発アイデアの発見であったりしているのです。また、女性社員は、家庭での生活経験や消費経験の豊富さが強みです。補聴器というデリケートな商品に、女性のきめ細かな感性が活かれています。会社独自の技術を磨くためには、まず優秀な人材を採用すること、そして人材はワークだけでないライフの充実をもって「人材」に育つのだという気づきが、これからますます重要になるでしょう。

一口に中小企業といっても、会社の状況は一概ではありません。ワーク・ライフ・バランスの取り組み方も、業種や従業員構成によって違ってきます。

大手企業では「制度はあっても使いにくい」という声があるそうですが、当社では「すでにある実施内容を制度化する」ことが課題です。多くの中小企業でも同じ状況があるのではないのでしょうか。

当社では「ライフ尊重」を基本理念にしています。気持ちよく働ける企業、付加価値生産性の高い企業づくりに向けて、これからもワーク・ライフ・バランスへの取り組みを強めていきたいと考えています。

#### 高橋 紀美子

(たかはし きみこ)

産業能率短期大学卒業後、実父の経営する会社に10年間勤務した後上京。金融関連会社で派遣社員勤務。1996年、中小企業診断士登録、独立。2002年から株式会社秀電社、株式会社ミミプラザの経営を引き継ぎ、現在に至る。「中小企業こそワーク・ライフ・バランスを！」制作委員。

