

Ⅱ. 企業の紹介

以下では、会社概要に続き、事業内容と実際の業務、仕事の工夫、人材育成の取り組み、女性従業員への対応について、各社へのインタビューによって明らかになった点を調査日順に掲載している。

さらに、希望があれば各社の最後のページで自社のアピールポイントを掲載した。

株式会社 吉村

インタビュー協力者：橋本 久美子(代表取締役社長)

大根 実 (企画推進部長)

<会社概要>

- ・業種 茶・海苔を主とする食品包装資材の企画、製造、販売
- ・創業 1932 年
- ・社員数 228 名 (男性 132 名/女性 96 名) (2017 年 12 月現在)
- ・資本金 9100 万円
- ・HP アドレス <https://www.yoshimura-pack.co.jp/>



橋本 久美子(代表取締役社長)

株式会社吉村は、現在社長業 12 年となる橋本久美子氏が率いるお茶・ノリを中心とした食品包装資材のデザイン、製造、販売会社である。東京本社のほかに、静岡総合工場、焼津市物流センター、京都市関西営業所を含む 5 か所の営業所に 200 名を超える社員を擁している。

社員の平均年齢は 39.04 歳、平均勤続年数は 11.03 年である。

<事業内容と実際の業務>

●パッケージの制作

お茶のパッケージを作っている。仕事は、お茶の販売会社が独自にデザインしたものを受注してパッケージを生産する場合と、自社でデザインした製品をカタログに載せて提案する場合の二通りある。

●会社の構成

会社は大きく分けて、管理部門、営業部門、生産部門、物流部門からなっている。

<仕事の工夫>

●経営理念の共有

経営理念・個人目標・1年分の社内カレンダー等が載った経営計画書を全社員1人1冊持っている。派遣社員も含めすべての社員が年1回行われる経営計画発表会に参加し、発言する。全員参加の会社である。

●社員にも経営の視点を

3年ほど前を振り返ると、直接顧客に接する機会の少ない社員は、社内の業務分担内で仕事を考えるようになっていたため、商売をしている感覚が欠如していた。このことに気づき、具体的な数字を示して社員ひとりひとりが採算ベースで仕事をするよう転換していった。

その結果、例えば、カタログ製作においては、従来は間違いのない完成度の高いカタログを作ることが目標となっていたが、「まず売れるものを出すことが大事だ」「買う気になるものを作ろう」という意識に変わり、社員のやりがい、楽しさも増大していった。

●会社のアイデンティティを意識

お茶の需要が減少しているなかで、他社との間でコスト競争をしても活路は見いだせないため、お茶の需要を創造していかなければならない。当社は「日本茶業界の需要創造のパートナー」であると考えている。つまり、お茶自体の需要を拡大することが経営の大きな目標である。これを社員に浸透させている。

●業務内容の見直し

業務を「そもそも必要？」という視点で見直し、不要となればその仕事を止める選択をする。例えば、ルーティンとして報・連・相に時間をかけるのではなく、通常は経営理念に照らして各自に判断してもらう。

また、本来その部署でやるべきでないと思われる業務を、より適する部署の担当へと移した。例えば社内報の作成を企画担当から総務担当に移行させることで、社内報が充実したものになったと同時に、企画担当は本来の企画業務である新規のアイデアづくりに力を注ぐことができるようになり、売り上げを伸ばしている。この業務移行に関して当初は部署間での対立もみられたが、長年のやり方を見直すことで効率アップを図ることができるようになった。

●多能工化の成果

一人の社員がいくつかの仕事を習得して、多能工化をはかっている。これにより、特に工場では平均 3 日程度納期を短縮できるようになり、残業時間も減り生産力があがった。さらに、工場とは繁忙期のずれる営業など他の部門からの応援を受け入れることで、仕事を平準化することができた。

<人材育成の取り組み>

●仕事ぶりを見て抜擢

各社員の仕事への姿勢、実績をみて、一律の年功制ではなく勤務年数や年齢に関わりなく重要ポストに抜擢した。社内のバランスや副作用も考慮しなければならないが、結果として、重要な人材を手放すことなく経営を活性化させることができた。

●非正規社員から正規社員へ

採用時に非正規であっても、1、2 年後には正社員にするつもりでいる。過去 5 年間で正社員に転換した例は 23 人ある。

<女性従業員への対応>

●「育休後は時短」は思い込み

「どこか 3 歳児神話に引きずられて」いたため、「子どもがいたら、残業しない」のが当たり前と考えており、育休復帰後の女性社員たちは、子どもが小学校 3 年生になるまで時短を利用できるようにしていた。そうした女性に責任ある仕事は任せられないが、利用できる制度をフルで利用するのが大事だと考えていた。

子育て中で時短勤務をしている女性社員は、どうしても補助的な仕事を担当するようになる。負担をかけすぎないようにフォローするのが社長の仕事だと思っていた。そういう呪縛にかかっていたと思う。あるとき、育休復帰後の女性社員に、あるプロジェクトの担当を任せるところ、ちょうどブランドのオーナーのような立場になるため、予想外に商品の確保、営業、販促キャンペーン実施など一連の仕事を精力的に進め、目標を達成した。育休後も「仕事の任せ方によって、当事者になる」と感じた。そして、この女性社員は、子どもが小学校 3 年生になる前に時短からフルタイムに戻ったのである。

これには、フルタイムでも両立できると復帰を応援した男性社員（共働き経験者）の存在が大きい。そのあとに、育休後にフルタイムで復帰する女性が続いている。

●「MO（戻っておいで）制度」スタート

女性社員が会社を辞めるときに、MO カードを渡す。これは、出産で退職して復職した優秀な女性社員が提案してくれたもので、「戻ってきていいですよ、あなたに戻りたいという意味があれば」という会社側からのメッセージである。これがあることで、再就職のハードルを下げ、いったん辞めても再度社員として働くチャンスがもてる。会社としても縁があり成果を出していた社員に戻ってきてほしい。

●泣く女性をどう扱うか

仕事上のミスなどで注意すると女性社員は泣くことがある。それは、男性からすると、それ以上言えなくなり扱いにくい。だが、女性たちは悔しくて泣くことが多い。男性が「縦の命令に従う」のに対して女性は横同士の関係に敏感なところがある。そのため、同僚間でのコンプレックスが原因となって悔しきで泣く。上司としては「自分が得意なもので会社に貢献すればいい」と思っているので泣くだけ泣かせて、落ち着いたら話を聞き、本人の力を伸ばせる部署に異動させるなどの方法を考える。

●女性間での対立

子育てや介護に関しては、それを担っている人とそうでない人の間に対立が起きがちである。例えば、子育て中で子どもの病気などによって休む社員の仕事は、どうしても独身女性が引き受けることが多い。引き受ける側は、貧乏くじばかり引いている感じになる。上司に苦情を訴えるのでなく、できるだけ、両者間で直接思いを伝えあい、相互に理解しあえるようにしている。また、「お助けありがとう」という社内掲示板で、フォローしてもらったことへの感謝のメッセージを全社に見える化し、社風を「補い合う」風土に醸成している。

アピールポイント

「ひらがな経営」で社員がキラリ☆

株式会社吉村は、日本茶の包装資材メーカーです。

総務庁の家計調査年報では、一世帯当たりの消費金額は
コーヒー・ココアは 11,000 円、茶系飲料(ペットボトル)は 6,000 円、日本茶は 4,000 円。
日常茶飯が過去の話になりつつある今、だからこそ、日本茶の魅力を伝えるお手伝いが
パッケージに出来るのではないかと考えています。

橋本が社長になりたての 13 年前、営業成績のいい若手営業マンが
「僕が売上目標を達成すると、それだけゴミが増える」とつぶやいた。衝撃を受けました。

茶袋は、捨てればゴミ。だから 「コスト」ととらえられやすい。

けれど私たちは今、パッケージを
中味の魅力を伝える「ツール」ととらえています。

中味の魅力を伝えるためにできることは無数にあります。答は一つではないのです。

だからこそ 社員の多様性を大切にしたいし、
安心して意見の言える職場を作りたいと考えてきました。

社員 という 名前の 人はいない。
みんな という 名前の 人はいない。
一人ひとりにちがう名前のあるように
一人ひとりには 価値観も 性格も ちがう 粒つぶ。

幻の「優秀な社員」を追い求めるのではなく、
今 ここにいる 社員と 心を通わせながら
一つひとつ 新しい仕組みや
新しい仕事の流儀や 新しい組織を育むことで、
「第 8 回 日本でいちばん大切にしたい会社大賞」「経産省 ダイバーシティ 100 選 2017」
などの評価をいただけるようになりました。

まずはナマの私たちの取組みを体験しに、会社見学会にお越しください。

<https://www.yoshimura-pack.co.jp/corporate/seminar/> 【吉村 会社見学会 で検索】