

女性活用の拡大を契機とした自律型組織の導入 －(株)カワトT.P.C.にみる取り組みを事例に－

Introducing Self-directed Organizations through the Promotion of Women's Empowerment
A Case Study on the Initiatives of Kawato T.P.C. Co., Ltd.

機械振興協会経済研究所 特任研究員
兼村 智也 (Tomoya Kanemura)

1. はじめに

現在、中小製造業は人手不足、賃上げなど多くの経営課題に直面している。そのなかでも労働生産性（以下、生産性とする）の向上は大きな課題である。生産性が上がれば、人手不足の解消、賃上げへの効果など他の課題解決も期待できるからである。特に地方圏においてその重要性は大きい、そうしたなかで自律型組織の導入、管理職者ゼロの経営で生産性向上に成果を収める地域企業がある。

本稿では同事例を取り上げ、自律型組織がどういうものなのか、どのような経緯で導入され、なぜ可能になったのかを通じてみていく。

2. 自律型組織とは何か

はじめに自律型組織とは何かについてまとめておきたい。そもそも自律性とは、人が生まれるながらもつ生得的欲求の一つで、誰かからコントロールされるのではなく、自分が自分の主人という状態を指す。言い換えれば、自分が目的を決め、その目的に従って行動するような状況にあることである（デシ・フラスト、1999）。

この欲求は仕事を通じて充足することができる。上司に決められたことを作業するだけとなると現場の従業員は自律性を充足する機会が奪われる。しかし例えば営業職なら、与えられた今月の売上目標に対して、あるいは自身で決めた目標に対して、その達成のためにはどのような顧客先に対し、どのような営業方法を採ればいいのかを考え、実行することができれば自律性は充足される。

このように自律型組織（集団）とは、チーム、グループとその構成員が主体となって自律的に業務遂行できる組織といえる（谷田部、2016、p.37）。

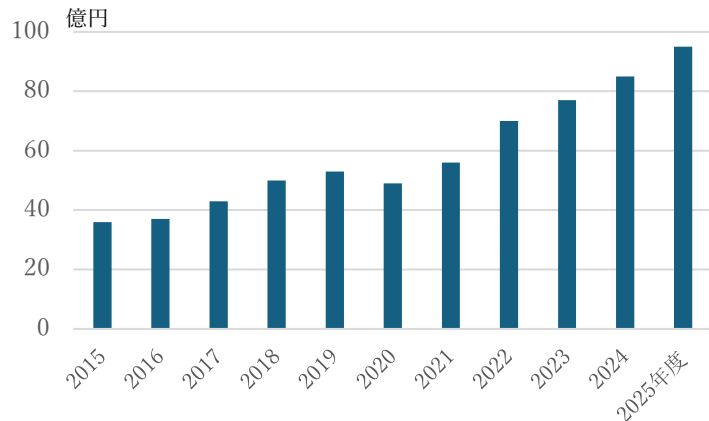
3. 事例分析

（1）具体的な組織内容

では、その自律的組織とは具体的にどのようなものか、どのような環境のなかで人は自律的に動くのか。山口県岩国市にある(株)カワト T.P.C（以下、同社とする）を通じてみていく。

同社は1989年に創業、従業員404名、資本金9,000万円¹、給水・排水用プレハブ配管システムの企画・製造を手掛け、年商は2025年で94億円である（図表1）。同社の自律型組織とその生産性については既にいくつかのメディアで取り上げられている²。但し、組織の紹介が中心となり、そこに至った経緯や背景、またその導入を可能にした要因については不明なところもあり、本稿ではその点を明らかにしたい。

図表1 カワト T.P.C.の売上推移



出所) 同社 HP、ヒアリング調査より筆者作成。

同社の組織は5つの部署から成り立っており、さらに各部署内には複数のグループがあり³、5人から10人の従業員で構成される。各グループは一つの「会社」のようになっており、「社長」であるグループリーダーは人事権から経費・支出の決裁権まで全ての権限をもつ⁴。このグループリーダーは入社10年程度の経験を積んだ者が他のメンバーの推薦で選ばれる。

仕事の流れは、例えば、営業部のAグループが顧客から仕事を受注する。受注した仕事は図面・データ作成を行う生産管理部が引き継ぐが、受注したAグループは生産管理部のなかで最も相応しいグループに発注する（写真1）。そこで図面・データが完成すると、今度は樹脂加工事業部のなかで相応しいグループに発注するというものである（写真2）。各々のグループは他部署のグループから受注するためQCDの強化に努めると同時に、グループの特性を踏まえた受注活動を行う。例えば、営業部は11グループあるが、ベテラン社員の多いグループは人件費が高いため、受注額の大きい仕事を狙いにいく。逆に若手社員の多いグループは相対的に人件費が低いため、受注額の小さい仕事を数多く獲りにいくなどである。人員を増やしたい場合は管理部のグループに採用を依頼し、彼らはグループに紹介・斡旋する。その際、管理部のグループには手数料が支払われる。仕事が忙しく、マンパワーが足りない場合は余裕のあるグループから「出稼ぎ」として人を有料で借りる。

¹ ヒアリング調査：2025年8月8日実施。

² 例えば、北方雅人（2021）や中小企業白書編（2022）、BSテレ東『グロースの翼』（2022年3月20日放映）<https://www.youtube.com/watch?v=XFyNDWrL2pg>がある。

³ 2021年11月時点では営業部11グループ（37人）、生産管理部12グループ（60人）、樹脂加工事業部19グループ（173人）、テクマック事業部10グループ（56人）、管理部6グループ（16人）、合計58グループ（342人）。

⁴ もちろん同社には代表取締役社長はいるが、人事権は持たず、対外的な役割のみである。

写真1 生産管理部のグループの一つ



出所) 筆者撮影。

写真2 樹脂加工事業部のグループの一つ



出所) 筆者撮影。

グループリーダーの任期は一期2年、経常利益率3%がノルマとして課され、各グループの決算は毎月公表される。月単位で決算をみることで、問題の所在を早めに把握し、原因を究明することができる。例えば、業績の悪いグループは自グループに問題があるのか、あるいは営業部の発注額に問題があるのかなどである。前者であれば良好なグループから学習し、後者であれば価格交渉を見直すなどである。また毎月の決算は対外的にも信用力となり、銀行からの融資も受けやすくなる。

その際、月の利益率が4%となり、売上も目標額に届けば、翌月のグループ・メンバーの給与は10%アップする。逆に1%を切ると警告の対象となり、さらに赤字になればグループは解散となり、リーダーを含めてメンバーは他のグループに再雇用される。再雇用されないメンバーが出た場合、会社側が給料の半分以上を負担するというインセンティブをつけることで、他グループの再雇用を促す。

(2) 自律型組織創出の背景

こうした組織改革がどのような経緯で行われたのか。創業者で現・会長の川戸氏（以下、K氏とする）は京都府福知山市の普通高校卒業後、ロータリーエンジンに憧れ、遠方にある広島市にある東洋工業(株)に入社する。その後、東洋工業の業績悪化もあって退社、親戚の紹介で山口県岩国市にある中小のプラント整備会社に勤務することになる。この会社では顧客先である大手化学メーカーX社の研究所で、基礎開発の図面化・製品化を支援する業務に従事していた。

入社13年後、独立するなら支援するというX社の研究者の薦めもあって同社を創業する。創業後は水栓金具を企画・製造する金属加工業の傍ら、X社の支援業務も継続する。創業から6年経った1995年、従来の金属製の配管を樹脂製に置き換えた「新製品」の開発に成功、X社のブランドとして販売を同社が手掛けることになる。この「新製品」は単なる素材の置き換えに留まらず、そのなかに仕込まれたニクロム線に電流を流すと接合部の樹脂が溶着することで組立部位の一体化が図れるという特性をもっていた。それにより、水漏れを防ぐことができる。さらに錆・腐食がなくなり50年間メンテナンスフリーを実現、軽量化により作業負担が軽減、予め工場で製作（プレハブ化）した管を現場に持ち込み、据え付けが可能になるという「新工法」も開発した。これにより、金属管を現場の床の形状に合わせて施工する作業も不要になり、工期が短縮、工事費用も低減するなど多くの優位性を持っていた。

そのため普及を期待したが、従来の商習慣に阻まれ、売上が上がらない。そもそもX社の販売は系列の商社経由で直接、ユーザーに前記の優位性をPRする機会を持たなかった。こうした製品は戸建て住宅等ではなく、階下への水漏れを防ぎたいホテルやマンションにこそ威力を発揮する。しかし戦略的にその市場をターゲットにした営業活動ができていなかった。そこで同社はX社から製品を買い取り、自社ブランドとして販路開拓、とりわけのデベロッパー、設計事務所など「新市場」を開拓し、同製品の普及を図っていった。その結果、前掲・図表1にみるように年々売上が拡大、現在、東京のマンションの3割は同社製の給水給湯管が利用されている。

このように「新製品」「新工法」の開発、「新市場」の開拓と、まさにイノベーションを起こしたわけだが、従業員が100名を超えたあたりから赤字経営に陥った。理由は組織の拡大とともに管理職が増え、そのコストが膨らんだためである。そもそもK氏はOEM先であるX社と同じ組織にしようとX社からの出向者を管理職として受け入れていたが、これが負担となっていた。そのため出向者の受け入れをやめ、同時にX社の下請けから独立した。

またIT化も積極的に進めた。例えば、顧客から新たな図面が届いたら、そこに配管を書きこんだ配管図の作成が必要になる。その際、一から作業するのではなく、社内に蓄積された過去の配管図から類似する図面をAIで選び出し、その図面の配管を当てはめる。その後、多少の修正を入れるだけで、新しい配管図が仕上がる。これにより1時間半の作業が5～10分に短縮、作業コストは3分の1に縮小した。また従業員全員がタブレット端末を持つことで図面情報の共有化ができ、必要な長さのパイプを、必要本数用意する事前準備ができるようにな

った。「5年、10年の下積みが必要という企業に来るわけがない。今、嫌になったら全部ゲーム感覚でリセットする」という若者が多いなかで、新人でもすぐに対応できる工法になったのである。そのため特に女性従業員が増え、その割合は7割を超えている（前掲・写真1・2参照）。

彼女らは勤勉で大きな戦力になったが、家事もあるため残業を好まない。また子供や親のケアが突然、必要になる場合もある。そうした女性ならではの「事情」も受け入れられる組織にすることが必要と考えた。その際、残業でこなしていた120%の仕事を100%に減らしては意味がない。減らさずに定時で終わらせる。そこで生まれた20%分の利益は残業手当ではなく、本給として従業員に還元する。また突然の欠勤で誰かが抜けても、他の者がフォローできる。そうした組織にできれば、定時で退社しても給料が増え、急な休暇もとれ、その結果、従業員のモチベーションも上がる。

それにはK氏自身の経験上、10人程度の組織が最も生産性が上がる規模と考えた。大きな組織だと人任せとなるが、「顔の見える」小さな組織だと主体的に動かざるを得なくなる。加えて、仕事の進捗、業績などが見える化（情報共有）すれば、従業員も経営に対する意識を持ち、数字が残せるよう創意工夫をする。生産性を上げるにはそうした従業員の自律性を尊重することが相応しいと考え、この組織が生まれた。

4. なぜ自律型組織創出が可能になったのか

以上に見るように、自律型組織が生まれた背景には女性活用の拡大がある。つまり、これが同組織を創出する原動力になったわけである。また、この背景には「新製品」「新工法」の開発があることが明らかになった。これにより女性でもできる業務内容となった。つまり、これらの開発が女性活用の拡大をもたらし、それが同組織の創出にもつながった。結果として人手の確保、生産性の向上という二つの課題が同時に解決できたのである。

ところで近年の人手不足のなか、女性が働きやすい職場環境の整備に力を入れ、女性活用に成果を収める企業もみられる（亀山・薬品、2018）。女性活用という表面上の現象は同じだが、これらの企業は人手の確保が目的であるのに対し、同社の目的は生産性の向上にある。生産性の向上、すなわち一人当たりの付加価値額を最大化したいという同社の目的が「残業したくない」「急な欠勤も可能」という女性のニーズと一致したわけである。

では、なぜK氏は生産性向上への意欲を持っていたのか。その疑問に対して「地方の会社は従業員の子供や親戚が将来、勤めたいという会社になければならない。ここで働いている従業員が、自分の子供や親戚にもこの会社っていいよと言える会社になければならない。そういう循環を作らないと地域の会社としての存在価値はない。事業承継はできなくてもいいが、事業継続は必要」と答える。地方圏から都市圏への人口流出が進むなか、将来にわたって現役世代がその地域に留まるには魅力的な「働く場」の提供、その持続性が不可欠である。そのためには今、勤務する従業員がその子供たちにも職場の魅力を伝え、そこで働

くことを薦めてもらえるような会社をつくる。そうした「思い」を持っていたからに他ならない。

但し、「思い」を持っても魅力的な会社ができるわけではない。それには改革マインドが必要である。本文中でも触れたように K 氏は出身の京都から広島企業に入社したり、大手企業と共同研究に取り組んだり、自身の好奇心を追求する取り組みを行ってきた。また「新製品」「新工法」の開発、「新市場」の開拓にも成果をおさめている。自律型組織の創出もこうした改革マインドの延長線上にあったものと思われる。

なお現在、同社の株式は会長である K 氏が保有しているが、これから2年のうちに従業員に7割を譲渡する「従業員持ち込む制度」を導入する予定である。これにより資本のうえでも従業員の自律性をより強化していく模様である。

5. おわりに

以上、自律型組織の導入の経緯、それを可能にした要因についてみたが、女性活用がその導入のきっかけとなっていることがわかった。現在の人手不足のなか女性活用が一つの方策となるが、それだけに留まることなく、生産性の向上につなげていくこと、さらにそれが当該企業の経営の持続性のもとより、地域経済の維持・発展の一助になることが明らかになった。こうした経営者が一人でも多く、とりわけ地方に登場することを期待したい。

同時に、こうしたメカニズムは女性活用にとどまらず、高齢者や障害者活用にも同様のことが言えるかもしれず、今後の研究課題となる。

一方、製造業の場合、女性や高齢者が入職しにくい業務内容である場合も少なくない。その点、同社でみるように彼らが働きやすい業務内容に変質させること、特定の職人しかできない仕事から、若者・未経験者でもすぐに対応できる仕事に変えていくことが初期段階で重要な取り組みになるし、人手の確保という点も重要な施策になる。

製造現場におけるこうした取り組みがどこまで進んでいるのか、進めるにあつての課題は何かを調べることも今後の研究課題となる。

参考文献

エドワード・L.デシ, リチャード・フラスト (1999) : 『人を伸ばす力 内発と自律のすすめ』新曜社。

亀山雄仁・藁品和寿 (2018) : 中小企業における「人材活用」②-「女性」の活躍による生産性向上への期待-, 『信用中金月報』第17巻 第11号 (通巻556号) : 18-34。

北方雅人 (2021) : 自律型組織のつくり方, 『日経トップリーダー』 446 : 70-77。

谷田部光一 (2016) : 『働きがいの人材マネジメント』晃洋書房。

中小企業白書編 (2022) : 事例 2-3-4「情報共有の円滑化を実現し、デジタル化による競争力強化にもつなげた中小企業」II-343。