

事例 3

コロナ禍でも働きがいのある会社に

——CKサンエツ

配管機器メーカーのシーケー金属株式会社と黄銅棒・黄銅線メーカーのサンエツ金属株式会社、日本伸銅株式会社を中核とし、事業会社10社を傘下に擁する純粋持株会社のCKサンエツはこのほど、労働に関する意識調査などを手掛けるGreat Place to Work® Institute Japan(GPTWジャパン)が実施する2021年版「働きがいのある会社」ランキングの中規模(従業員100~999人)部門で、社員の生活安定のために賞与額を固定させていることや夜勤の交替制勤務を解消することなどが評価され、ベストカンパニー(第3位)に選ばれた。2月16日には表彰式が開かれ、その前段のオンライン会見で、同社の釣谷宏行社長が「コロナ禍でも働きがいのある会社」をテーマに講演した。以下はその概要。

会社と社員の信頼関係で好循環を形成

CKサンエツの経営方針は、「いつも情報をオープンにして、会社と社員の信頼関係で好循環を形成」すること。図1にあるように、会社が社員に努力を要求することで会社の生産性が向上し、製品や製法、商法での差別優位化が実現。その結果、売り上げが増え、利益も増加する。そして、増加した利益で正しい評価による待遇の改善を行い、社員が再び努力して人材の確保も可能になるといったサイクルを追求している。

そんな同社のコロナ禍での対応は、まず2020年2月29日に全員集会での社長訓示で、「会社が赤字になっても社員の収入は変えないから心配せず仕事のことだけ考えていなさいと言った。また、受注が減って仕事がなくなれば工場を止めるから、そのときは自宅でゆっくり休養して欲しいと話した」。その後、4月8日に社員が新型コロナウイルスに感染したことから、即日、社員全員を集めて説明するとともに、地域住民にも説明し、新聞・テレビ・ネットで情報提供を行った。釣谷社長は、「富山県ではまだ14件目の発症で、

地方の新聞紙やテレビのトップニュースで取り上げられ、大騒ぎになったが、正確・詳細な情報を提供したところ、風評被害はほとんどなかった」と振り返る。

5月末にはIT環境を整えて、営業拠点の相互バックアップ体制を構築(ただし、工場は在宅勤務等の対応は不可能と判断)。6月30日に予定通り、社員1人当たり平均120万円の賞与を支給した。11月13日には東証1部上場以来初めて、経常赤字10億4,000万円の中間決算を発表。12月4日にも予定通り、社員1人当たり120万円の賞与を支給している。

有事にはまず生活不安の払拭を

こうした対応を行ってきた際の経営マインドについて、釣谷社長は「平時から有事への切り換えを心掛け

図1 経営方針



株式会社CKサンエツ 概要

本社所在地：富山県高岡市
 代表者：社長 釣谷 宏行
 設立：1920年6月
 従業員数：連結 約1,000人(うち正社員919人)
 (2020年3月末現在)
 事業内容：持ち株会社(伸銅事業、精密部品事業、鍍金事業)

た」としたうえで、「平時においては『働きがい』を普通に追求することになるが、有事にはまず、『生活の不安』を払拭しなければ良い仕事は期待できないと思った。当社はリーマン・ショック時に、社員の生活を守ることを第一に対応したことで社員の強い信頼を得ることができた経験がある。東日本大震災の時も社員の生活第一という形の対応をして、社員の信頼感が安定した経験を持っていた」ことを指摘。さらに、「コロナ禍での教訓は、きちんと説明さえすれば社員は必ず協力してくれる」として、「きちんと情報開示すると、社員は安心して自分や家族の体調に関する情報共有にも積極的に誠実に協力してくれたし、マスクなどに大きく報道されても冷静に落ち着いて対応してくれた。また、コロナは一過性のできごとなので過剰反応しないことを心掛けた。いきなりリストラなどすれば、これまでの社員との信頼関係構築の努力が水泡に帰すことになりかねないと思った。2020年12月には半導体産業や自動車産業の景気が急回復して、一時的につくりきれない状態に陥った。年末年始を返上しての休日出勤や忙しい工場への応援出勤が必要となったが、社員たちは文句一つ言わず気持ちよく積極的に応じてくれた」などと解説した。

「夜勤レス」や賞与を固定する取り組みを実施

CKサンエツでは、社員の深夜・夜勤勤務を全廃して勤務時間を午前8時～午後5時までの昼勤務のみにする「夜勤レス」を実施している。そのメリットについて釣谷社長は、①社員全員が時差ボケなく、健全に生活できるようになる②社員間の意思疎通が円滑化して、分業や協業のメリットを享受しやすくなる——点を提示。その一方で、デメリットとそれに対する対策が必要になるとして、「夜や深夜に稼働しないから、設備・生産ラインの数が2～3倍必要になる。M&Aを積極的に行うことで、他社が保有していた設備をそのまま有効活用するようになった。また、安価な夜間電力が使用できず生産コストがアップするデメリットもあるが、入札等を行うことで新電力から安く電力を調達する道を開拓した」と述べた。

さらに、夜勤レス化の最大のネックとして、「電気炉と（金属の焼きなましの）焼鈍炉が止められない」ことを挙げ、「これらについては夜間の一時停止を可能にしたり、夜間の無人操業を実現する形で解消させ

ていった」と説明した。

また、同社はボーナスの改善にも着手。2010年から「支給金額については『一定の金額で上がることはあっても下がることはない』というルールで運用し、現在は1回120万円、年間240万円になっている」という。

社員が自ら働き方を選ぶ「働き方選択制度」も

さらに、同社は以前から『働き方選択』制度を設けて運用している(図2)。釣谷社長の説明によると、「図の横軸に仕事に対する優先度、縦軸に社員の待遇。45度補助線上にあるものは全て経済合理性があると見て、当社にとって正しい働き方ということにした。社員は毎年8月に、自分が①～④のいずれの働き方を選択するかを自身で決めている」とのこと。ちなみに、構成比の現状は、①15%②70%③15%になっているそうだ。

このほか、講演では社員旅行や社員寮・社宅に力を入れて整備してきた話もあった。

図2 働き方選択

