

社員が“身内に勧められる”会社であり続けたい

～各務原の金属団地で機械部品を手掛け続けて70年～



株式会社 鵜飼

代表取締役社長

柳原 弘幸氏

- 住 所：各務原市金属団地114
- T E L：058-382-1181 (代)
- U R L：http://www.ukai-gifu.jp/
- 事業内容：工作機械周辺機器・自動倉庫関連部材・コンベア等に関わる金属プレス・板金・折曲加工・溶接・塗装・組立一式
- 社 員 数：165人

■ 工作機械等部品の一貫生産体制にM&Aで新たな戦力をプラス

聞き手：まずは御社の事業内容について教えてください。

柳原社長：金属加工を中心に、工作機械や物流設備の部品を生産しています。社内では5つの工程、板金加工、溶接、機械加工、塗装、組立の一貫生産を行っています。

聞き手：これまでには転換期もあったのでしょうか。

柳原社長：当社はおかげさまで70周年を迎えました。私は3代目なのですが、これまであまり聞いたことがありませんでした。そこでこれを機に、父である現会長に聞いてみたところ、会長が入社した1981年頃が一つの転換期だったそうです。ちょうどトヨタ生産方式が広まりつつあった頃で、当社も大量生産から“少量多品種”生産への過渡期として、いろいろな選択を迫られた時期でした。その後にはリーマン・ショックもあったわけですが、ダメージはありながらも、一人も欠けることなく、全社員で乗り切ることができました。

聞き手：ホームページを拝見すると、ちょうど約10年前から、何度かM&Aをされていますね。

柳原社長：最初は2010年に同業他社から会長に援助の依頼が来たのがきっかけです。この時は戦略的ではなく、あくまで援助でした。

機械業界というのは、企業の設備投資に関わる仕事柄、景気の波に左右されやすいのが大変なところですよ。

そのため、私が社長に就任した時には「会社の柱として事業を4つ、5つ持ちたい」という話をしていました。2018年には同業同分野のM&Aを行いました。これは当社の弱い部分を補ってお客様に提案できる一貫生産の幅を広げる目的で実施しました。

2021年には、同じ製造業とはいえ異分野である医療機器製造企業のM&Aも実施しました。もともとエンドユーザーが目に見えない製品を扱っていることから、社員が「これを作っているんだよ」と言えるような“見える製品”も扱いたいという思いがあったのです。さらに現在は、会社のITリテラシーを高めてDXのご提案もできるようにと、IT系企業のM&Aを進めています。

■ 働いてもらえている「縁」を大切に

聞き手：ホームページでは、大型塗装ラインの“見える化”という改善活動事例も紹介されています。

柳原社長：私も各工場を見て回りますが、専門家でないと何が起きているのかまで、なかなか分からないことがあります。そこで、私に分かるようにしてほしいと言ったことがきっかけです。そうしたところ、現場の社員たちにも仕事の進捗等がよく見える状況になりました。

もともと、塗装部門はニーズがありながらも人手不足もあり、残業が多い状況でした。働き方改革の観点からも、本当にそんなに時間がかかるのか、もっと楽に働けないものか…という考えもありました。

聞き手：また、経営理念からは人を大切にしたいという思いを感じました。



【写真左】

再雇用されている社員の中には、70歳を超えても現役を続行している方も。緻密な職人技が精密な機械部品製造を支えています。

【写真右】

「健康経営優良法人ブライト500」の認定証。認定元の「日本健康会議」は、「少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、実効的な活動を行うために組織された活動体」。経団連をはじめとする各種経済団体や全国知事会、日本医師会、一部の大学や企業等が参加している。

柳原社長：理念を明文化したのは私なのですが、中小企業で働いてもらうのは“縁”だと思っています。そこは大切にしたいですね。良い会社の定義についても考えるのですが、一つは「ここで定年まで頑張るか」と思ってもらえることなのかなと思っています。ちなみに、70歳を過ぎた社員も何名かいますので、最近、再雇用年齢の上限を撤廃したところです。

就任後には、全社員との面談を一年に1回ずつ、4年ほど行いました。短いと5分、長いと何時間もかかりました。意外と会社への要望などは出てこなかったのですが、教えてもらった趣味に付き合ってみたりすることで、その社員の性格などを深く読み取ることができて良い機会となりました。とはいえ、普段はどうしても経営者として正論で話してしまうこともあり、よく反省もしています。

■ 社員の考案で消毒用ボトルスタンドも開発

聞き手：「こうあるべき」という思いは時にハラスメントにつながることもありますから、難しいですね。一人ひとりの社員さんを受け止めようとする社長さんの思いはしっかり届いていることと思います。

柳原社長：「健康経営優良法人ブライト500」の認定も取得しましたが、実は総務が考えてやってくれたもので、私は知らなかったのです。他にも消毒用スタンドの製造には設計から全て自発的に取り組んでくれました。できたものは周辺自治体に寄贈したり、販売したりもしています。社員もいろいろ考えてくれている、というのが嬉しいのです。

聞き手：採用についてはいかがですか。

柳原社長：高校生の採用がメインです。説明会に出向いた社員は、仕事よりも年間休日の数や筋トレなどのクラブ活動の話が主だったと言っていました。今はプライベートとのバランスも大切で、そこをクリアできてやっと仕事の内容に目が向くのかなと感じています。

「水曜日は絶対定時で帰宅しよう」と言った当初は、社員から「仕事が回らない」とブーイングがあったのですが、今では定着しました。そんな話も高校生には響いたようです。時代の変化に応じて変わっていく必要も感じますし、そういったところからでも興味を持ってもらえれば良いかなと思っています。

また、資格取得を応援しようと手当を手厚くしていますし、副業も認めています。成長した社員が他に行ってしまう

わないように会社の枠を大きくするのが私の仕事だと思っています。

■ 「子どもに勤められる会社」であり続けたい

聞き手：今後に向けてはいかがでしょうか。

柳原社長：私はもともと金融機関に4年間勤め、その中でいろいろな中小企業に伺ったり、工場を見せていただく機会がありました。岐阜車体工業(株)の故 星野 鉄夫氏のもとでも勉強させていただきましたし、リーマン・ショック時には、企業間応援で社員と共に他企業のラインに関わったこともあります。その他にもM&Aをした企業の立て直しを図るなど、そんな様々な経験の中で自分なりにいろいろな考え方を学んできました。本質的に何をすると会社が続くのかを学べたのは本当にありがたかったですね。当社は親子や友人同士で勤めてくれている社員もいます。今後は、社員が、自分の子供を会社に連れてきたいと思ってくれるような会社になりたい、そう考えています。

聞き手：最後に、休日の過ごし方なども教えてください。

柳原社長：子どもがまだ小さいので、子ども館に連れて行って遊んだり、家を建てたときにミニシアターを作ったので、映画を見たりしていますよ。運動する機会は減ってしまいましたね。

読書はビジネス書や啓発本よりも物語を読むことが多いです。漫画もたくさん読みます。外国人材の獲得でベトナムや中国へ行ったこともありますが、その際にも日本の漫画やアニメの話が出ましたね。外国語に訳されている日本の漫画を買うのも好きですよ。ちなみに会社の2階には図書室があって、1万冊ほど蔵書があります。社員が欲しいと言った本は購入して読んでもらっていますが、活用する社員は少ないのでもっと活用してほしいですね。

聞き手：社員の方が羨ましい思いです。本日は貴重なお話をありがとうございました。

聞き手 (一社)岐阜県経営者協会 広報部会委員

天龍ホールディングス(株)

管理本部総務部長

轟 緑

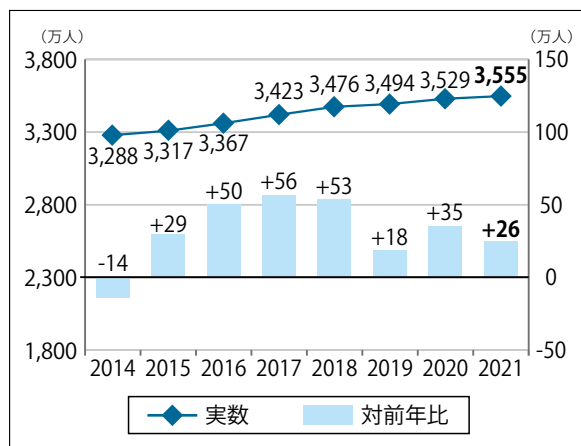
【2021年(令和3年)の労働力の状況】

総務省は、就業・不就業の状況を把握するため労働力調査を実施している。
2021年における調査結果については下記の通り。

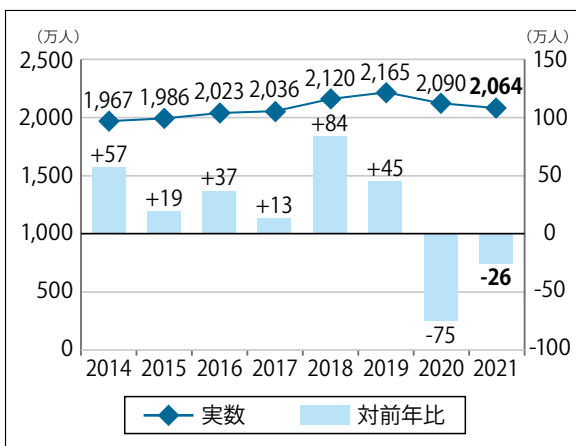
正規の職員・従業員

役員を除く雇用者は5,620万人(前年比増減なし)。このうち、正規の職員・従業員は3,555万人(同26万人増)と7年連続で増加している。一方、非正規の職員・従業員は2,064万人(同26万人減)で2年連続の減少となった。なお、非正規の職員・従業員が現在の雇用形態についての主な理由は「自分の都合のよい時間に働きたいから」が654万人(同35万人増)だった。

■ 正規の職員・従業員の推移(男女計)



■ 非正規の職員・従業員の推移(男女計)

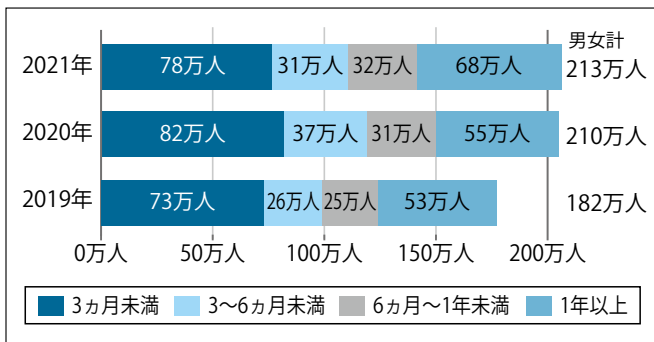


失業者と未活用労働力

失業者数は213万人(前年比3万人増)。失業期間別の人数は右の通り。失業期間が「3ヵ月未満」の者は前年より4万人減少しているが、「1年以上」の者は13万人増加している。

また就業者(6,657万人)のうち、追加就労希望就業者(就業時間が週35時間未満で、就業時間の追加を希望しており、追加できる者)数は225万人(同3万人減)となっている。

■ 失業期間別 失業者数(実数)



資料出所：総務省「労働力調査(詳細集計)2021年(令和2年)平均」

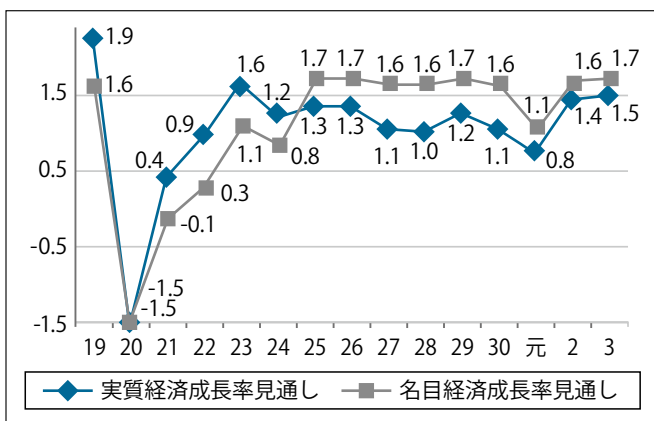
【一部・二部上場企業による令和4年度経済成長率の見通しは】

企業が今後の景気や業界需要の動向をどのように見通しているのか内閣府が調べたところ、令和4年度の経済成長率の見通しは右グラフの通りとなった。

調査対象は東京・名古屋の証券取引所第一部及び第二部に上場する全企業で、有効回答数は1,155社(製造業540社、非製造業615社)。

なお、今後3年間に設備投資を増やす見通しとした企業は74.7%、今後3年間に雇用者を増やす見通しとした企業は70.1%だった。

■ 次年度の我が国の経済成長率見通しの推移



※各年度の「見通し」は、例えば令和3年度調査においては、令和4年度の見通しを表す

資料出所：内閣府経済社会総合研究所 景気統計部「令和3年度 企業行動に関するアンケート調査報告書」

【年金制度が4月1日より一部変更に】

多様な働き方を年金制度に反映するため、令和2年5月29日に「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律」が成立。様々な改正が4月1日より段階的に施行される。ポイントは下記の通り。

被用者保険の適用拡大

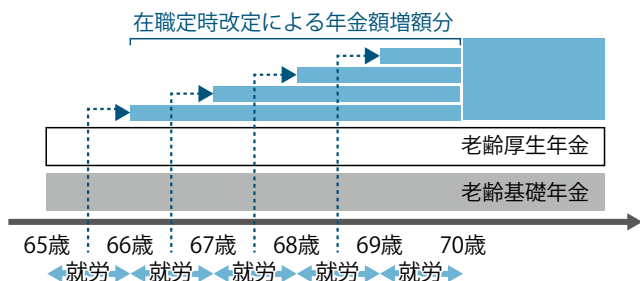
アルバイトやパートタイムなどの短時間労働者を適用対象とすべき事業所の企業規模が、現行の「従業員数500人超」から、令和4年10月より「100人超」、令和6年10月から「50人超」規模まで拡大される。なお現行の勤務期間（1年以上）については撤廃。賃金要件（月額8.8万円以上）、労働時間要件（週労働時間20時間以上）、学生除外要件は現行のままとなる。

在職中の年金受給の在り方の見直し （在職定時改定の導入）

60～64歳で年金の支給が停止される基準について、賃金と年金月額の合計額が現行28万円から47万円に緩和。

また、65歳以上で就労する場合、これまでは退職等により被保険者の資格を喪失するまでは年金額が改定されなかったが、4月以降は毎年10月に改定し、それまでに納めた保険料を年金額に反映する制度が導入される。

■ 在職定時改定による年金額増加のイメージ ※70歳まで継続就労の場合



受給開始時期の選択枝の拡大

これまで60歳からの繰上げ受給と70歳までの繰下げ受給が可能だったが、令和4年3月31日時点で70歳に達していない人等を対象に、上限年齢が75歳まで引き上げられる。

なお、繰上げ減額率は1月あたり▲0.4%（最大24%）、繰下げ増額率は+0.7%（最大84%）となる。

国民年金手帳から基礎年金番号通知書への切替え

令和4年4月1日以降に新たに年金制度に加入した人には、これまでのような年金手帳ではなく「基礎年金番号通知書」が交付される。ただ、これまでに発行された手帳については、引き続き基礎年金番号を明らかにすることができる書類として使うことができる。

資料出所：厚生労働省「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律の概要」

労働行政リーダー ヘッドライン

令和2年の出生数は84万835人

厚生労働省によると、令和2年の出生数は前年の86万5239人より2万4,404人減少。明治32年の人口動態調査の開始以来で最少だった。出生率（人口千対）は6.8（前年比-0.2）、合計特殊出生率は1.33（-0.03）といずれも低下している。なお、母の年齢を5歳階級別でみると出生数は45～49歳の階級でのみ前年より増加している。

資料出所：厚生労働省「令和2年（2020年）人口動態統計（確定数）」

雇用調整助成金は令和4年6月末まで延長に

厚生労働省は新型コロナウイルス感染症に係る雇用調整助成金及び緊急雇用安定助成金の特例措置について、期限を延長することを公表。1日当たりの支給上限金額に変更はない。また同様に、小学校休業等対応助成金・支援金についても6月末まで延長することを公表している。

資料出所：厚生労働省「令和4年4月以降の雇用調整助成金の特例措置等について」

「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」を公開

厚生労働省は関係省庁と連携し、顧客等からの著しい迷惑行為の防止対策の一環として対策企業マニュアル、概要をまとめたリーフレット、周知・啓発ポスターを作成。マニュアルでは事前準備や実際に起こった際の対処等を紹介している。いずれも厚生労働省webサイトでダウンロードすることができる。

資料出所：厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等を作成しました！」

<令和5年3月新規高等学校卒業者の 就職に関する申し合わせ>

厚生労働省によると、全国高等学校長協会、主要経済団体、文部科学省及び厚生労働省において開催された高等学校就職問題検討会議にて、令和5年3月に高校を卒業する生徒等の採用選考期日等は下記の通り取りまとめられた。

■ 令和5年3月新規高等学校卒業者の採用選考期日等

ハローワークにおける求人申込書の受付開始	令和4年6月1日～
（安定所が確認した求人票の返戻） 学校における求人申込及び学校訪問開始	同 7月1日～
学校から企業への生徒の応募書類提出開始	同 9月5日～
企業による選考開始及び採用内定開始	同 9月16日～

なお、新規高等学校卒業者の求人申込を行おうとする事業所は、管轄の公共職業安定所に求人申込書を提出し、選考期日や求人内容等について適正であることの確認を受けた後で、高等学校へ申込を行う必要があります。

※詳細は岐阜労働局のホームページ内「新規学校卒業者の雇用のために」ページで閲覧できます。

4月施行のハラスメント防止法に関する企業の留意点

特定社会保険労務士 菅田 芳恵氏



ハラスメント防止法とは、2020年6月1日に改正された「労働施策総合推進法」のことで、パワハラ防止のために事業主に雇用管理上の措置を義務付けたことでこう呼ばれています。

大企業は既に施行されていますが、中小企業においては、2022年4月1日からの施行となり、パワハラ防止措置を早急に講じる必要があります。そこで、どのような防止策を講じればよいのかその留意点を紹介します。

パワハラ防止のための具体的な対策

パワハラ防止のための具体的な対策は、厚生労働省の「職場におけるハラスメント関係指針」に「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関し雇用管理上講ずべき措置の内容」として記載されています。この指針には、パワハラを防止するために、また法律に沿った義務を果たすためにどのようなことをすればよいのかが一目でわかるようになっています。「この短期間で防止措置を考えるのは大変だ」という場合は、この指針をもとに自社に合うように対策を講じればよいので、お勧めです。それでは、以下に簡単な要旨を見てみましょう

1. 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発

- ①パワハラの内容、方針等の明確化と周知・啓発
- ②行為者への厳正な対処方針、内容の就業規則等への規定化と周知・啓発

2. 相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ③相談窓口の設置と周知
- ④相談窓口担当者による相談に対する適切な対応

3. 職場におけるパワーハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応

- ⑤事実関係の迅速かつ正確な確認
- ⑥被害者に対する適正な配慮の措置の実施
- ⑦行為者に対する適正な措置の実施
- ⑧再発防止策の実施

4. 1～3までの措置と合わせて講ずべき措置

- ⑨当事者のプライバシー保護のための措置の実施と周知
- ⑩相談、協力等を理由に不利益な取り扱いをされない旨の定めと周知・啓発

出典：厚生労働省「職場におけるハラスメント関係指針」

4つの措置の留意点

上記のように4つの措置を講ずべき必要がありますが、どんなことに気を付ければよいのかその留意点を説明します。

1つ目は、就業規則にパワハラに関する規程を設けることです。これは就業規則の中に設けるよりも別にハラスメント規程として新たに作成するとよいでしょう。セクハラやマタハラに関しても防止義務が厳しくなりましたので、個々のハラスメントで作成するのではなく、まとめるとわかりやすいかと思います。また、パワハラについては、どんな言動がパワハラになるのかを具体的に記載すべきでしょう。それについては、厚労省の指針に掲載されていますので、それをそのまま記載します。また、懲戒についてもハラスメント規程に記載しておきます。そしてそれを基に社員にどんな言動がパワハラに該当するのか、そして加害者になった場合どんな懲戒処分が課されるのか等周知、啓発します。

2つ目は、相談窓口を作り相談担当者を決め、その周知を図ることです。窓口を作ることは簡単ですが、難しいのは誰を担当者とするかです。人事の方を担当者にする窓口を多く見かけますが、実態は誰も相談に来ないというケースがほとんどです。そこで担当者は、人事の方ではなく、社員から信頼を得ている方にあえてお願いをするといよいでしょう。その場合は、必ず男女を担当者にし、相談を受ける場合も男女2人で同席します。異性の場合は、ただ話を聴いているだけで構いません。相談担当者は、あまり知らない人よりも「あの人なら」と思わせる人が肝要です。

3つ目は、相談体制の整備です。ただ相談を受けるだけでなく、その解決を図る必要があります。相談を受けて解決し、そして再び同じことが起きないようにする仕組みづくりが必要です。マニュアルには、相談を受けた場合の相談対応のマニュアルと制度自体のマニュアルが必要です。相談を受けた場合にその後どう対処するのか等二度と同じことが起こらないようにする仕組みづくりです。まずは、各年代の代表からなるハラスメント防止委員会を作ってから皆で仕組みづくりを考えることをお勧めします。

まとめ

ハラスメント防止法の施行に合わせて、具体的に防止措置を講ずることを事業主の義務としたため、今まで無意識にされてきたパワハラが減るのではないかと言われています。ただ、懸念されることは、なんでもパワハラだと決めつけられて、適切な指導や教育が行われなくなるのではということです。部下や後輩を育てるための指導や教育は、必要不可欠なものです。そのためには、管理職だけでなく、一般社員にもハラスメントについての正しい知識を学んでもらい、働きやすい職場を作ることが今、企業に求められていると言えるでしょう。

