

●会社概要

社名／吉川鐵工株式会社
本社／大阪府
資本金／4,500万円
従業員／53人



吉川鐵工株式会社
代表取締役社長

吉川 晃平

URL <https://riveting-mcn.co.jp>
E-mail soumu@riveting-mcn.co.jp

定期的に『社内規定の見直し、 行っていますか？』

昨今、人的資本経営の必要性が広く説かれており、「企業は人なり」がフォーカスされていることは多くの経営者層の知るところです。とはいえ、一口に「人的資本経営」「人を大事に」と言われても、そう簡単には人を活かすことができないのも事実です。本稿で、社内規定の改定見直しをベースに探って行きます。

人的資本経営を後押しする 「社内規定の改定」

●人材育成には時間がかかり
マネジメントの時間がない

これが、経営層とミドルマネジ
メント層の大多数の意見で、人的
資本経営の壁になっています。

また、人材を活かすために様々
な手段を講じてトライはするもの
の、結局は恩恵を受ける人とそう
でない人に別れてしまい、二の足

を踏んでしまうことも多いはずで
す。本稿では、そのような人的資
本経営を後押しするための一手段
として「社内規定の改定」にフォー
カスし、弊社の事例をベースに
解説を進めます。

これまでに人的資本経営の必要
性を認識し、改定を試みられたこ
とがあるかもしれませんが、組織
には複数の人材がいるため「なん
でも自由にやってみようかまわな
い」で通用しません。一定の規定（以
下、規律・規範・ルールなどを含
む統一の表記とします）に基づい
た組織運営を推進するにあたり、
なかなか改定に踏み切れなかつた
り、改定してもうまく組織に馴染
めなかつたりという苦い経験もあ
つたかと思えます。

●社内規程の見直しⅡ健康診断

弊社含め中小企業では、大企業
よりも従業員一人当たりの能力が
経営に与えるインパクトが大き
く、今後はより一層、人的資本経
営の実現が真に強い組織づくり
には不可欠となります。

図1 社内規定を見直す際のポイント

- 人的資本経営は「従業員のため」ではなく「企業価値向上のため」という意識を持つ
- 全従業員に対して条件良化になることは稀
- 導入のメリット・デメリットを俯瞰し「全体最適」の観点での検討が必要
- 事前にきちんとした説明責任を果たす

したがって組織が機能し、かつ
シナジーを生み出しながらより強
固になるためには、社内規程を基
盤にして一定の規定を施した組織
運営が理想です。
ただし、何年も見直しがなされ
ておらず時代に即していないけれ
ば、十分な組織運営にはつながら
ず組織力強化は成し得ません。さ
らに「規定があること自体が逆効
果となり得る」ことも危惧しなけ
ればなりません。
つまり、社内規程の見直しは企

業の健康診断のような位置付けで、定期的に実施してアップグレードを図る必要があると弊社では位置づけています。

昨今は、コロナ禍の影響もあり、価値観の変化、世間の潮流の可変性、個のダイバーシティ追求など、企業活動において多くのことを考慮する必要性が高まっています。

そこで、規定の改定は行うものの、認識を誤ると「何でもOK」となってしまう場合もあり、改定においての注意点やポイントには十分に留意が必要です（図1）。

社内規定を改定しない！ その場合に生じる諸問題

●社内規定と企業価値向上

弊社の場合であれば、採用機会の損失や既存社員の流出を招いてしまうことが考えられます。

昨今、採用市場は売り手市場であり、人材の確保ができない、既存社員が労働環境を重視して他社へ転職してしまう、エンゲージメント（企業と従業員との愛着心や

信頼関係＝人材育成）を高められないなどの、課題をお持ちの経営者もいるかと思われます。

ここで厄介なのが、それらの問題がジワジワと浸透し、気付いたときには「退職します」または、採用においても募集を出したが「応募が全くない」という大問題に発展してしまうことです。

その状況を避けるべく、前述したとおり、定期的に見直しアップデートしていく必要があります。

とはいえ、弊社もこれまで社内規程の健康診断を定期的に行ってきたわけではなく、かつては5年に一回、何かあれば見直しする程度でした。

そこで、経営者である私自身が規定改定の必要性を感じ危機感を募らせ、直近の2024年3月に2年ぶりに社内規定を見直し、今後も継続して改定を行うことと決めています。

かねてより、弊社は「従業員に寄り添った人的資本経営を」という意識が色濃かったと自負しています。とはいえ、根本的な考え方

として従業員に寄り添うことは必要ですが、企業価値向上という目的を見失ってはなりません。

企業価値を向上させるからこそ既存社員は自社で働く意義や安心感を実感し、退職のリスクを軽減させることができ、採用においても自社を選んでもらえることが可能になります。

従業員に寄り添うことを重要視しすぎてしまうと、従業員が規定を自身に都合よく誤った解釈をしてしまう恐れがあります。そうなると「規定の条件良化が対象者全員となるのは難しいのでは」と考えてしまい、改定に踏み切れないケースもあるかと思えます。

●全体最適と説明責任

つまり、未来を見据えた長期的な目線はもちろんのこと、年齢や性別、通勤距離など個々人の状況を可能な限り俯瞰し、メリットとデメリットを整理して制度設計をすることが求められます。

そのうえで「全体最適」の考え方をベースとしてメリットが上回

るのであれば、改定に踏み切れると考えてください。

また、これらの根底にある意識と目的を持って冷静に俯瞰し検討を進めたとしても、規定を作る側の責務としてきちんとした「説明責任」を果たすことが最も重要な作業なのです。

特に、どのような背景や目的で導入・改定に至ったのかを説明し、場合によっては適宜質疑に応えることにより、一定の納得感を得たうえで実行する必要があります。それをないがしろにしてしまうと納得感がないがゆえに、規定が守られずに形骸化してしまうリスクがあります。

弊社の今回の改定では、

- ・インフレ対策と健康経営を両立させる健康推進手当の新設
- ・育児や介護が理由の時差出勤や在宅勤務を認める制度の導入
- ・採用と人材流出を防止する住宅手当や家族手当の見直し

を行いました（次頁図2）。

これらの改定は、採用難への打

図2 今回(2024年3月)の社内規定の見直しポイント

- ・インフレ手当の見直し
- ・家族手当規定の見直し
- ・食事手当改定
- ・健康増進手当新設
- ・住宅手当新設
- ・在宅勤務制度新設
- ・時差出勤制度新設

ツットの母数を増やすポイントです。これまでのやり方では、応募対象者が「通勤可能圏内」に限定されてしまう問題が生じ、結果としてエリアが限定されてしまい充分な母集団形成ができず、採用につながらないという機会損失を生んでいました。

そこで今回は、単身者限定ではありますが住宅手当を新設することでロケーションによる採用機会の損失を防ぐ対策とし、最終的に新卒採用では、これまでにはいなかった本社所在地の大阪府外出身の大学生から入社承諾を得ることができました。

開策であるとともに、社員の働きやすさを向上させ組織の柔軟性を高めることを目的として、新規導入と改定を進めました。当然、規定改定を進めるにあたって反対意見はゼロではありませんでした。弊社の規定改定事例を以下で紹介いたします。

弊社における改定前の課題と施策

●採用難

これまで、近隣の通勤圏内にいる人を中心に採用していたため、採用にあたり通勤が障壁となるケースは稀でした。ただし、新卒・中途採用を進めて行くうえで、会社のロケーションは採用ターゲ

当然の状況で、従業員に対する賃上げを数年というスパンで実施できていないのが現実です。

ただし、インフレが進むと物価高騰が生活へと直結し、若手社員や子育て世代を中心に給与増を求めたの離職が危惧されることから、インフレ手当を2023年4月から1年間導入しました。

しかし、経営的にインフレ手当を継続的に出し続けることは難しいと考えていた中、2023年に「健康経営」を推進していくことを新たに決定しました。

弊社の健康経営は「従業員に、心身共に健康な状態で働いて欲しい」という想いから、福利厚生を含めた様々な制度を導入していく予定で推進を決定しました。そういった健康経営を推進していくにあたり、今回2024年の規定改定でインフレ手当を廃止する一方で、新たに健康増進手当を新設することにしました。

健康増進手当は「非喫煙者」と「BMI(体重と身長から算出される肥満度を表す体格指数)が一

定水準以下」の従業員を対象として、手当を支給する制度です。

ちなみに、従業員の約8割が対象となり、インフレ手当はなくなるものの健康増進手当としてほぼ同等額を受け取れることから、実質的には制度名を変えての運用となっています。

また、既存の家族手当の内容を「18歳未満の子ども」に対しては増額も併せて進めました。これにより、経営方針である健康経営の推進、少子化という社会課題への取り組み、若手社員や子育て世代の生活を後押しする制度にアップグレードを図っています。

●育児・介護を支援する柔軟な働き方の導入

過去にフレックスタイムの導入を従業員から要望されましたが、弊社の様な製造業の現場ではどうしてもフレックスタイムの導入は難しく、バックオフィス関連の部署しか利用できないという不平等性が生じることから導入を見送っていました。

●若手社員や子育て世代の人材流出

昨今のインフレと賃上げに関するテーマに頭を悩ませている経営者が多いと思います。

弊社においても、原材料を含め原価高騰の煽りを受けているのは

とはいえ、世の中の流れに即した働き方の導入、また従業員の育児や介護を支援する柔軟な働き方の導入という2点を考慮し、今回の改定で「1時間の時差出勤」と「月に2度までは在宅勤務を許可する」内容を、限定的な形で規定に盛り込みました。

導入前の意見としては「1時間ではなく3時間にして欲しい」や在宅勤務の適用条件を「やむを得ない事情（育児や介護など）がある場合に限定せず適用して欲しい」という要望もありました。

ただし、そこはあくまでも最適な組織運営から逸脱しないよう、1時間以上の時差出勤や育児介護以外の事由を許容するとなると、管理体制を含め一定の線引きが難しく「何でもあり」になってしまいう可能性を危惧しました。

このような従業員の声に耳を傾けながらも、目的と背景を再度説明したうえで「一線を超える場合は、時間単位の有給もしくは半日の有給休暇を取得するように」と却下しています。

弊社の今後の展望

本稿の弊社事例は直近で取り組み始めたことであり、私が代表に就任した2023年から本格的に導入を推進している施策です。そのため、当然ながらまだまだ発展途上であると自認しています。

少子化に伴う労働人口の減少には容易に歯止めがかからない一方で、企業の事業活動はこれからも歩みを止めることはなく、常に前進が求められます。

今後の導入検討事項

①フレックスタイム制

ライフスタイルに合わせた働き方の柔軟性をより拡充することは、公私ともに従業員のエンゲージメントを高め、結果として業務のパフォーマンス向上につながると思います。

ただし、製造業の現場における「社員同士のコミュニケーション」が障壁となりそうです。

②有給休暇の買取り制度

有給休暇取得の義務化並びに有給休暇の取得率が注目される一方で、働きたいという従業員がいるのも事実です。

有給休暇は権利です。しかし有給休暇を取得しやすい環境を整備しても、中小企業においては誰かが休むと誰かに少なからずしわ寄せが行くのも事実です。

有給休暇の取得率を上げるために休みたくない人も休ませること、組織としてのアウトプットが低減することは決してWin-Winの関係とは言えません。

働きたい従業員とワーク・ライフ・バランスを重視したい従業員の両者の平等性を追求すると「働きたい従業員の、消滅する有給休暇を買取りすることが報いとなる」という考え方も成立します。

世間の風潮でもある総労働時間の削減や、過労になりうるリスクの考慮をどこまでできるかが課題として残っていますが、消滅する有給休暇の買取りは継続検討に値すると思っています。

③サマータイムの導入

日照時間を有効に活用することでエネルギーの節約や生活の利便性向上が期待できるだけでなく、余暇を有効活用することで健康推進も期待できるのではないかと考えています。

以上の3項目は、現時点での検討事項ですが、働くことだけが人生を充実させる手段ではない時代だからこそ、個人のライフスタイルに合わせた働き方を実現することで、公私ともにシナジー効果で活き活きとした人生を歩むことが可能になると考えています。だからこそ経営者冥利に尽きることだと私は信じています。

ご存じの通り、中小企業は日本の全企業数の約99%を占めており、中小企業で働く人口は全体の約70%を占めています。スピード感かつ柔軟性を併せ持つ中小企業だからこそ成し得ることも多くあります。ぜひ、社内規定の見直しから、今後の日本をリードしていく企業を目指していきましょう。