

【明日に向かって立つ】その4

適材適所、実力優先を旨とし、自ずとこうなった
「自然体」で目指す「女性活躍推進企業」の実現

由井電気工業株式会社 代表取締役

由井 健太郎 Kentarou Yui

取材・本誌編集部／2017.11.22



I. 「当たり前」を追求すれば「女性活躍推進」
に至る

今年6月20日、国土交通省主催の「建設産業女性活躍推進会議」が都内で開催された。これは平成26年8月、国交省が建設業5団体との共同で策定した『もっと女性が活躍できる建設業行動計画』に基づく事業の一環で、「女性活躍推進」の取り組みに実績のある建設関連業界各分野の企業・団体をセレ

クトし、その事例発表とともに、パネルディスカッション等で建設産業における女性のより一層の活躍を考えようとの趣旨で実施されたものだ。

そしてこの事例発表5社・団体の一つとして、電気工事業界で唯一選ばれ参加したが、由井電気工業だった。

『建設産業女性活躍推進会議』での事例発表のお話は、国土交通省からのお声掛けで実現したものです。そのキッカケとしては、平成 28 年 8 月から国土交通省が、「建設業に女性を増やすためのプロジェクト」の一環として始めた《おうちクラブ》という事業に、当社が関わらせていただいたという経緯があります。《おうちクラブ》は国土交通省と「よしもとクリエイティブ・エージェンシー」（吉本興業グループ）とのコラボで実施されている事業です。吉本に所属する芸人さんが、北海道から沖縄までの 47 都道府県を訪ね歩き、女性が活躍している企業を 1 社ずつピックアップし、紹介するという趣旨のサイトです。

その取材対象の東京代表として当社が選ばれ、工事部の女性社員 3 人が取材を昨年受け、サイトに紹介されたのです。そんなご縁もあって、今回の『建設産業女性活躍推進会議』にもお声掛けをいただいたようです。

由井社長（平成 22 年 9 月就任）は淡々とそう語るが、『建設産業女性活躍推進会議』で発表された同社の事例は、建設関連業種の取り組みとしては非常に興味深く、また先進的な取り組みばかりである。国交省が「女性活躍推進」のモデルとして取り上げたいという気持ちがあるが、実によくわかる事例といえる（事例内容は【次ページ囲みコラム】参照）。

私が最初に女性の「資質」に着目したのは、平成 12 年春に大学を出て、当社に入社後、3 年目ぐらいのことでした。

当時は建設関連業界でも電子入札への取り組みが始まり、その対応が各社に求められつつある時期に当たっていました。当然のことですが、電子入札にはパソコンのスキルが必要になる。しかし、その頃の当社内には、パソコンスキルに優れた社員はまだいませんでした。

社員構成も経理担当の女性 1 人を除けば、他は全員男性という、祖父が昭和 22 年に創業して以来の、男が主役の純然たる「伝統的な電気工事会社」でした（笑）。

そのなかに 2 代目社長である父の息子、すなわち 3 代目候補として入社した私は、入社して約 3 年で会社組織上では平取締役の地位を由井茂社長に与えていただきました。

もちろん取締役といっても、仕事上では業界のこともまだよくわからない新人社員であり、先輩の皆さんに何かと教を請う立場にありました。私自身、それは当たり前のこととして、入社後は先輩方の指導を素直に吸収し、懸命に勉強をさせていただきました。

しかし、先ほどもいいましたように、電子入札への移行という電子時代の入口に直面した当社のなかで、パソコンスキルのある先輩は皆無でした。その点においては、学生時代からパソコンになじんでいた私のほうが、むしろ何らかの方法で牽引しなければいけない立場にもあったといえます。

そんなことから社長に「この際、パソコンスキルに優れた女性社員を採用しませんか」と申し出たのです。

例えば年輩の営業部長に今からパソコンを覚えてもらって、見様見真似で電子入札に臨んでも、うっかりミスを起こしかねない。そうであるならば「コミュニケーション能力があって、日常的にパソコンを楽々とこなすようなスキルをもち、若くて意欲のある女性社員を採用し、担当してもらったほうがいいのではないかと」。

そうすれば年輩の男性社員にも、今更パソコンスキルを磨いてもらうような心身の負担をかけずに済む。またそういう女性社員が入るだけで、電子入札対策だけでなく、社内には活気も華やきも新たに生まれる。一石二鳥、三鳥ではないかと。

そのような建言を前社長に行き、受け入れられたことが、今日の由井電気工業のあり方に至る、そもそもの始まりでした。

II. 世界には「男が 35 億人」おり、「女性も 35 億人」いる

「そうしたプロセスでは、もちろん、社内でもさまざまな壁や風当たりがありました」と由井社長は述懐する。一方、いずれは自身が会社を継承しなければならない立場にあることは社内のだれもが認める事実であり、その継承のタイミングは「例えば自分の受注高が、社内の誰よりも上回れるような立場になったときではないか、とも自覚していた」という。

女性の「資質」への着目はそういう意味で、自らが旧来の殻を破って新たな成長戦略をつかむための仕事上のキーポイントであると同

由井電気工業による「女性活躍推進の取り組み」

(参考資料/国土交通省 土地・建設産業局建設市場整備課『建設産業女性活躍推進会議について』)。

※は編集部《注》

◇事例①「由井電気工業の社員に占める女性の比率」

平成 23 年度は 12%だったが、29 年度までに 42%へと急増した(平成 29 年度現在、同社社員数は約 40 名)。

※建設関連業界全体の女性比率は 3～4%とされる。ご承知のように、国交省では平成 26 年策定の前出『もっと女性が活躍できる建設業行動計画』において、2020 年までにこの数値を倍増(6～8%)させたいとの目標設定をしている。

※由井電気工業ではさらに、平成 30 年中に女性社員の比率が 50%に達する見込みだ。

◇事例②「魅力的なオフィスづくりの実施」

女性社員にアンケートを実施。アンケート結果に応える形で、日本最大の集客数と人気を誇るアミューズメントパークに範をとった夢のある内装を実施。同時にオフィス内では「雑談OK」という独自ルールを定める。

また従来の業界にありがちだった「雑用＝女性の仕事」という固定観念を排し、男性女性に限らず「自分のことは自分でする」という社会常識をそのままルール化した。

さらに社内には女性社員専用の化粧室とドレッサーコーナーを設置し、一般企業と同様の体制を整えた。

◇事例③「女性社員が思わず着たくなる女性用作業着の導入」

由井電気工業とカジュアルウェアのデザイナーが共同で、オシャレかつ高機能、安全性にも十分に配慮した女性用の作業服を独自開発した。

※そのためのブランドとして「BDOW(びどう)」も新たに共同設立された(株式会社美働/代表はデザイナーの福田博友氏)。

◇事例④「企業内保育所『さくら保育園』を開設」

由井電気工業では保育士資格をもつ女性社員を採用。社員からの要請があり次第、いつでも保育を実施できる体制を整えた(社員限定・利用料無料)。

※保育士資格をもつ女性社員は、日常的には由井電気工業の通常業務をこなすが、社員から保育の要請があったときには専任保育士として活動する。

※『さくら保育園』は《事業所内保育施設》として東京都にも届け出済み。

◇事例⑤「女性社員が活躍するための、その他の工夫」

その他、女性社員が「孤立せず、自在に力を発揮できるように導く」ための工夫が随所で実施されている。具体的には以下の通り。

- ・女性社員は各部署に必ず複数(2名以上)配置する。
- ・各部署所属の女性たちがワンフロアで執務する環境を整備(違う部署の女性たちがワンフロアで業務を遂行している)。

※こうした配慮は「女性同士で支えあう文化づくりの一環」であるとともに、ワンフロアにいて常に他部署との共通認識が図られやすいことなどから、結果的に「女性だけで仕事を完結できる仕組みづくり」にもなっている。

※それは何も男性は男性だけ、女性は女性だけで固まって「別々に仕事をする」ことを目指しての体制ではない。通常はもちろん、同じ部署の男性と女性がチームを組んで仕事を行っている。しかし、プロジェクトの種類によっては、「女性だけの体制を組むことも可能」という仕組みを、目に見える形で用意することにより、普段から「女性が男性に臆することなく仕事に打ち込めるような環境」の構築を図っているのだといえる。

時に、由井社長自身がいつか経営を継承する際に実現したいと考えていた「会社の体質改善」についても、やがて有効な方法論になっていくのではないかと。「今になって思えば、そんな直感が働いたのかもしれない」とも、由井社長は語る。

それにしても女性への着目の最初の動機が、電子入札に当たって「適材適所を考えたら、自然に女性採用に行き着いた」というポイントは、非常に重要だと思われる。



ワーキングウェアブランド「BDOW(びどう)」を共同開発

別の言い方をすれば、由井電気工業の女性採用への流れは、当初から「女性を採用すること自体が目的の女性採用」ではなかった。「適材適所」や能力の「向き不向き」を考え、また性差を超えて純粹に「必要な戦力の採用」を旨とし、始まったということだ。

それは「女性活躍推進」の実践が、単にポーズだけの形骸的なものに陥ってしまうか、由井電気工業の今日ある姿のような「合理的な理由に基づく、実効を伴ったもの」になるかの分岐点、ともいえるのではないだろうか。

それにしても最初に採用した女性は、精神的にタフなタイプだったので、そのことでずいぶん救われました。というのも、例えば入札会場に早速ひとりで行ってもらったら、他の会社の参加者はだいたい、部長級以上の年輩の男性ばかりだったんですね。もちろんそうした先輩方には悪気はないわけですが、女の子が1人で来るというシチュエーションが珍しいものだから「おっ、飲み屋の姉ちゃんかと思った」とか（笑）。ちょっとした洗礼があったらしいのです。そんなことがあってから帰社したその女性社員いわく、「気の弱い女の子だったら、神経やられちゃうかもしれないですね。私は平気ですけど（笑）」と。

ともあれ、そんな感じで、女性社員のほうが手際よくできるようなことは、無理のない範囲内のことから、順次かわってもらうようにしていきました。その結果、何の支障もないということがわかり、積算とか電子入札とかの内勤だけでなく、営業でも工事でも、積極的に外回りなどもしてもらうようになっていったわけです。

そして、そうした流れをある程度の自信と目算をもって進められた背景には、先例的なモデルがあったのも事実です。

葛飾区に立地するT電気工業さん。当社が先ほどの女性を採用した少し後ぐらいに気づいたのですが、例えば現場説明会などに行くと、T電気工業さんは立ち会いの営業さんがいつも女性で、とても目立っていました。とにかく動きがきびきびとして気持ちよく、元気がいいのです。

その後、たまたま営業活動の一環でT電気工業を訪問する機会がありました。T電気工業では当時、社長



の奥様(?)が社内の女性を統率しておられました。その統率ぶりがまた歯切れがよくて、男女混成の営業部員が気持ちよく受け答えし、行動している。本当に「いいなあ」と思いました。「ウチでも、ああいうふうには何事も男女混成で出来ないだろうか」と。

電子入札を機に女性社員を採用して、あまり間もない頃でしたので、以後、女性をどんどん増やしていこうとする方向性や仕組みを構築する際の、それが一つの推進力的なキッカケになりました。

ご承知のように、女性を重要な労働力とする考え方が、建設関連業界で積極的に話題にされるようになったのはここ最近のことだ。とくに建設従事者の高齢化と、いわゆる《3K問題》などによる若者たちの建設関連業界離れの顕在化とが同時に表れてきた90年代以降、その「必要性」は常にいわれながらも、積極的な議論にはなかなか発展していかな

かった。

それがここに来て、人口減少化の流れが不可避であることが改めてわかってきた。同時に建設関連業界への若者の関心の低下がより明確になってきた。それを裏付ける状況証拠の一つとして、例えば大学や専門学校、工業高校等で電気・電子工学を学ぶ若者たちの減少化もより顕在化してきた。

加えて東日本大震災や熊本地震など各種の災害復興需要が重なったことや、2020 東京五輪の準備など長期にわたる大型の建設需要が生じれば生じるほど、建設従事者の人員不足がより明らかになってきたことも周知の通りだ。

実際問題として、残された人材確保の道はといえば、今や外国人労働者を積極的に採用するか、女性労働力をアテにするかしかないというのが実状だ。

そうした流れのなか、女性労働力へのアプローチが多方面から積極化しつつあるわけだが、結果論として、すべてがいろいろな意味で後手々にまわっている感は否めない。

労働力不足の単純な補填というような意味からでなく、適材適所を考え女性を活用してきた由井電気工業のような、動機も目的も明確なスタンスとは、それは明らかに違う。

国交省が先進的なモデルとして由井電気工業の事例を取り上げたくなるのは、繰り返しになるけれども、当然なのだと見える。

この業界の女性の採用事情に関しては、ネガティブに考えておられる会社がまだまだ少なくないのが現実です。そういう会社の方たちとお話をしていると、その背景の一つとして、例えば「女性は気持的に不安定なのではないか」というような、根拠のあまりない思い込みがあるように思われます。

確かに男性一般の傾向とか、女性一般の傾向がどうこうというような側面はあるでしょう。しかし、気持的に安定しているか不安定かということはむしろ、性差ではなく個人差だと思います。

また、私は成蹊大学の文学部を卒業して入社し、積算・営業・経理・総務・工事などをひと通り、一から先輩方に教えていただき、体験させていただきながら、徐々に経営全般を考えた視点を通して、そうした会社の機構の在り方についても、いろいろな角度から検討するようになっていきました。

そうしたプロセスで、経理・総務は女性がいいけれども、他はダメだという従来からの固定観念があることもよくわかりました。しかし、「本当にそうなのだろうか？」というのが、その時点での素朴な思いでした。

その流れが最初にお話した、初めての女性社員採用の実現にも繋がっていくわけですが、パソコンスキル以外にも、まず積算などは女性に任せたいほうがいいのではないかとすぐに気づきました。図面を広げてみて、例えば照明器具は何台必要だからいくらかかるのか、一つずつ材料の拾い出しをし、緻密に計算を積み重ねていく。これは男性よりもむしろ女性向きですよね。もちろんこういうことに向いた男性社員もいますし、女性でも苦手に行っている人はいるでしょう。しかし、少なくとも女性は一つの特性として、決められた時間のなかで集中しながら、ノルマをクリアしていくということが得意です。

例えば学校を思い出してください。授業中に居眠りもせずに先生の話をよく聞き、きちんとノートを取り、予習・復習いとわずにやってくるというのは、男子学生よりも女子学生のほうに多かったですよ。設計事務所に女性技術者が多く見られるのも、案外、そういうことと関係あるのではないかと。

そういう意味合いからも、電気工事会社なら積算は女性のほうがより向いている。営業については、先ほどのT電気工業さんの事例を見ても、やはり女性にも女性ならではのよさが発揮できる分野です。工事の現場においても、現場代理人に不可欠とされるコミュニケーション能力では、断然、女性の特性がいい方向に発揮される可能性があります。

例えば以前、都営住宅のリニューアル工事を受注した際には、住人に女性のお年寄りが多いこともあり、工事部の女性社員を中心にしたチームを派遣しましたが、とても喜ばれました。都営住宅に限らず、とくに一般住宅では在宅率が高い奥様が主導権を握っているケースが多いですから、女性が担当すると安心につながり、喜ばれます。

そんなふうに女性社員は、電気工事会社が行うべき仕事のほとんどすべての面で、男性社員にも遜色ない力を発揮できると私は信じています。しかし、だからといって、女性だけでやればいとも考えていません。電気工業において、女性だからといって排除される理由はまったくないと。それをいいいただけなのです。



室内装飾はすべて女性社員たちのアンケートに基づくデザイン

世界の人口は現在、70 億人前後とされている。女性お笑い芸人のブルゾンちえみが「世界には男が 35 億人（笑）」とギャグにしているのは、そこからきているわけだが、逆にいえば「世界には女性も 35 億人いる」のだ。

もちろん、電気工業には男性ならではの力が必要な場面も多々ある。しかし、そうでない場面、男性だろうと女性だろうと関係なくできる仕事もたくさんある。逆に由井社長のお話にあった、住宅内の電気工事など、女性ならではの力がより有効な場面も多々ある。

そうした「使い分け」をしつつ「適材適所に配置」していけば、男女社員の比率が五分五分でもまったく支障ないことは、すべての部署に女性社員を複数配置し、男女比率の総計が五分五分に近い由井電気工業の事例が、まさに証明している。

Ⅲ. 会社の目的は何か？ 分岐点はその見極め方にある

由井電気工業の売上高は女性社員の比率が 12%だった平成 23 年は 7.3 億円だった。そ

れが女性比率 42%に上昇した平成 29 年現在、売上高 14 億円へと倍増している。メディアとしては、女性社員の比率増加と売上高の比率増加をリンクさせたくならないところだが、「それはあくまでも結果論にすぎません（笑）」と、由井社長は冷静に語る。

それよりもむしろ、当社の受注に対する「割り切り方」の効果が出ているのかもしれませんが。あるいは信じていただけないかもしれませんが（笑）、私は売上高を増やすことが「会社としての第一義」とは、まったく考えていないのです。

会社の規模はご覧のとおりですし、この規模で請け負える仕事には自ずと限りがあります。だからといって社員の増員とともに仕事を無理に増やし、大きく売り上げを伸ばしていきたいというような気持ちもありません。

経営者も社員もみんなが、いたずらな無理を重ねずに、できるだけ楽しく仕事をしながら、無理のない範囲内で成長を続けていきたいというのが、当社の方針なのです。しかし、受注した仕事に関しては、プロ意識に基づいた、自社でできる限りの最善の技術を十二分に発揮し、施主さんの満足を必ず得るように心がけ



ています。

そうした考え方を基盤にしていますので、例えば夜間仕事の伴う仕事は基本的に受けないなど、労働環境などの条件をある程度選別した上での受注をするようにしています。

端的に言えば 3K に結びつくような仕事、つまり「きつい、汚い、危険」な要素が多い仕事は、生臭いようなのですが、なるべく受注しない。その一方では、病院や学校など、ある程度の技術水準が必要で、なおかつ労働条件としてもきつい部分があるような案件であっても、技術の研鑽や社会的意義などの面から、やはりやっておきたい仕事というのももちろんあります。しかし、それも必要以上に受注するということはない。

要は社員全員で、なるべく楽しくサポートしあえば対処できる範囲内の仕事。身の丈に合った規模の仕事を、誠心誠意、最善を尽くして積み重ねていけば、会社として十分に存続できるはずだというのが、私たちの基本理念なのです。

だから女性社員の比率が増えるとともに売上高が上

昇してきたというのは、女性社員の増加とともに、今いったような「無理せず、楽しく、でも常に施主さんに喜んでいただけるよう、最善を尽くして仕事しよう」という当社の姿勢が、より明確になったからではないでしょうか。それはそういう当社の仕事を、施主さんが理解してくださっているからこそ、ともいえるかもしれません。

だからといって、この調子で売り上げを 20 億円にしよう、50 億円を目指そうとも思いません。自然にやっているうちに、ほんの少しずつでも、自然に増えていけば有り難い。それだけでいいというのが、本当に掛け値のない本音なのです。

由井社長はさらに、「もう当社は、女性がいないと立ち行かない会社になっているのです」とほほ笑む。そして、平成 30 年に女性が全社員の半分に達したら、「それ以上に、無理に女性を増やそうともしない」と続ける。「自然に女性がさらに増えるということはあるかもしれませんが、基本的には男性と女性が半々ずつづらいいて、みんなでサポートしあうカタチが、多分、いちばん自然なことだと今は思っている」からだという。

仕事を無理に増やさないという背景には、無理をすれば安全管理などの面で必ず歪が出てくるという危惧があります。私たちの仕事は安全管理が最優先ですから、自分のキャパシティを超えた仕事をして事故が起きたら、自分の性格を考えれば、経営者としてのテンションも確実に落ちると自覚しています。

そうなる则ち自分が経営者として企図してきた、会社としての理想的な在り方、つまりこれまで培ってきた「女性活躍」のいいバランスも必ず腰折れになる。女性に対するケアが行き届かなくなり、辞める人が続出するでしょう。だから無理は絶対に禁物なのです。

ところで当社では、ちょっと面白いデータがあります。つい先日集計が終わったばかりなのですが、私が入社してからの 18 年間に入社してきた全社員の在籍履歴のデータを総合すると、明らかに女性社員のほうが在職期間が長いのです。離職の比率も低い。

細かい数値は公表を控えたいのですが、当社の男性社員の離職率は電気工事業界の平均に比べてもいいほうです。しかし、女性社員はさらにそれを上回る定着率を示しています。

これをみると、男性社員も女性社員も少なくとも「ウチの会社は居心地が悪くない」と思ってくれているようだ（笑）。

例えば当社の給与体系はスタートの時点ですでに男女の差別がなく、同じ条件で働いてもらっています。女性の定着率が男性以上にいいというのは、仕事のやりがいなどとともに、こういう点もあるのかもしれない。

由井電気工業では会社の利益分を積極的に社員教育や、業務環境の向上などに回している。そして仕事のスキルを上げ、潜在能力を發揮していけばいいだけ、給与にもダイレクトに反映される。その反映のされ方も、性差や年齢差とは関係ないという仕組みが社員間に浸透している。だれもがやっただけ報われるという文化が、醸成されてきた。社員の定着率のよさ、とりわけ女性の定着率の高さにそのことが端的に現れているといえるだろう。

今後はそうした体制をより推し進めて、各部署の仕事をさらにリンクさせ、既存概念に捉われないような形で、やれる部署がやれることをどんどんやるような会社にしていきたいですね。

そのように各部署が自発的に、仕事をより適切な形でシェアしあうようにしていけば、男性も女性もなく、誰がどの部署に行ってもできる仕事があって、それでいて何らの支障もないというような、とても風通しのいい会社になる（笑）。

そうして今以上に、いろいろな意味でみんなが楽しく働ける職場にしていきたい。

繰り返しになりますが、売上を倍増させたり会社の規模を大きくしたりすることよりも、私の望みは、圧倒的にそっちですね（笑）。

◇取材後記

由井電気工業の公式サイトをみると、表紙には女性社員が日常の出来事を綴ったブログが掲載され、日々更新されている。フェイスブックとのリンク記事なのだが、それを読んでみると、働いている人の等身大の息吹が手に取るようにわかる。

女性社員ばかりでなく、由井電気工業にはまったく畑違いの業界からの転職組も目立つ。そして「彼ら」「彼女」らの多くが、自分たちにもこの業界でできること

があるのだという話を面接時に社長から教えてもらい、転職を決意したと語っている（公式サイト参照）。

本文にもあるように文系の大学を卒業し、全部署を体験した後に経営者となった由井社長の話だからこそ、畑違いの業界からくる転職者も共感を覚えるのだろう。同様のことは昨今の就職戦線の「売り手市場ぶり」のなか、文系・理系の別なく由井電気工業への入社を自らセレクトする新卒者にもいえる（公式サイト参照）

そうして今回の取材を通じ端的に感じたのは、何といても「女性活躍推進企業」の枠をはるかに超越した、女性という「資源」に対する由井社長の柔軟な考え方だ。

淡々とした由井社長の語り口からは一見想像できないが、子細に検討してみると、由井社長の取り組みには、人材確保に慢性的に悩む建設関連業界の今の有り様を助ける「発想のヒント」が満ちている。

夢の国への入り口のようなアプローチ（本社正面玄関）

