

柔軟な働き方や外国人社員の登用により、国内外の環境問題対策を総合的にサポートする新規事業やグローバル展開で持続的な成長を実現

企業情報	
会社設立年	1958年
資本金	20百万円
本社所在地	滋賀県近江八幡市北之庄町 908 番地
事業概要	環境保全サービス業
売上高	6,284 百万円 (単体：2016 年3月期)

従業員の状況 (単体：2016年8月期)		
	うち正規従業員数	
総従業員数	290人	198人
女性	81人	31人
外国人	3人	3人
チャレンジド	5人	1人
高齢者	28人	4人
正規従業員の平均勤続年数	13.51 年(男性)	13.75 年 (女性)
	12.26 年	

ダイバーシティ経営の背景とねらい

社会環境の変化に合わせて環境関連事業を拡大

株式会社日吉 (以下「同社」) は 1958 年創業、生活廃棄物処理からスタートし、「衛生 (Health)」、「公害 (Pollution)」、「環境 (Environment)」の切り口で社会の環境変化に対応しながら事業を拡大してきた。滋賀県発祥の近江商人の理念「三方よし (売り手よし・買い手よし・世間よし)」を受け継ぐとともに、次世代の人材育成に注力した「次世代よし」を加えた「四方よし」の実践を目指している。

同社は、「分析・測定」を軸に、インフラ施設の維持管理や薬品供給、廃棄物処理、各種理化学分析からコンサルティングに至るまで、主に企業の環境活動を対象に多岐にわたったビジネスを展開している。1967 年「公害対策基本法」や 1979 年「省エネ法」、1993 年「環境基本法」など、環境に係る法規制が整備されるに伴って拡大した市場に参入すべく、事業許認可数 82 種、社員保有資格数 1,800 と人材に投資する形で事業拡大を図ってきた。同社の経営理念は「社会立社・技術立社」であり、社会問題である環境問題に取り組むことは経営理念の実践である。そのためには、「対策現場」での経験を通して、課題解決を提示できる人材育成が不可欠である。

現在の同社は、分析や測定を実施する「技術部」、維持管理を担う「管理部」、浄化剤などの薬品を製造販売する「薬品部」と会社の原点である「環境部」から構成されている。かつては顧客の 9 割近くが行政であり、各自自治体から業務を請け負っていたが、

徐々に公共マーケットが縮小していく中で、民間企業へターゲットを移してきた。工場からの排水、排気などに対し、法令を順守した適切な処置を行うのは、中小製造業にとっては負担が大きく、それを総合的に支援する役割を同社が担ってきた。

同社は、1970 年代からいち早く最新鋭のコンピュータを活用した統計データや産学連携などにより、最先端の研究結果を現場で活用してきた。また、「環境問題に国境なし」の考えのもと、1980 年代に海外進出を検討し、約 30 年間にわたりインターナショナルを世界 30 カ国、延べ 700 人受け入れるなど、国内外の環境エキスパートの育成に寄与してきた。

女性社員の就業継続のための方策検討とグローバル人材の育成

社会情勢に合わせて業容を拡大してきた同社だが、特に人材確保面では、京都府・大阪府などに人材が流出しやすい滋賀県に立地していたこともあり、採用応募者数減少、内定辞退、離職率増加などに大変悩まされてきた。こうした中で、業務に精通した経験と実績のある有能な社員を、ライフイベント (結婚・出産・育児・介護・転居) で失うことは、同社にとっては大きな痛手であった。

1990 年代半ばより育児休業制度を導入、女性社員が働き続けられる環境を作り、出産を経て復帰する女性社員も増加してきたものの、女性社員が担う役割の重要性が増すにしたがって、仕事と家庭との両立は難しい局面が増えてきていた。

また、グローバル展開の本格化を見据え、同社で育成したプロフェッショナル人材を活用してビジネスの核を作っていくことが求められていた。インターナショナルでは、アジア、アメリカ、アフリカなどから多数の外国人材が同社で経験を積んでいったものの、いざ就職の段階になると大手グローバル企業に雇い負けることも多かった。

そこで、同社の戦力となる女性や外国人材がその知識や経験を活かして活躍し続けられるような環境や組織体制の整備を本格的に進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

代替の難しい女性社員の就業継続を目的とした在宅勤務制度の導入

多様な勤務制度の検討・実施の直接的なきっかけは、2013 年、新規事業プロジェクトの中核を担い、海外翻訳・通訳関連や広報業務を主業務としていた女性管理職候補が、育児との両立に悩み退職を申し出たことであった。海外業務が増え、時差による待機時間など拘束時間が伸びたこと、更には家庭の事情で転居した後、交通の便の悪さから片道 1 時間超の自動車通勤になってしまったことにより、時短勤務では対応できない状況にあった。そこで、本人の希望する働き方や将来のキャリアプランについて幾度も協議し、在宅勤務制度の検討を開始した。

まず、効率的なコミュニケーションツールとしてビデオ通話会議やインターネット会議のツールを導入し、本社、海外拠点、自宅で時間と場所の壁を越えた会議や「ホウ・レン・ソウ (報告・連絡・相談)」を可能とする体制を作った。勤務時間は PC のログで管理し、時差への対応が必要な場合には、フレキシブルに勤務時間を前後させた 8 時間労働を基本とした。

在宅での業務は、基本的には社内の各部門と調整の上、独自で進められる裁量ある業務が多かったが、進捗確認や詳細指示が伝わりにくいケースも発生したため、週 1、2 回の本社出勤によってコミュニケーションの強化を行っている。

こうして、試行的に開始された在宅勤務制度であるが、現在ではもう 1 名、技術者である女性社員が在宅で分析作業を行うようになり、効率的な業務遂行を実現している。ライフイベントを理由とした離職者は、直近 3 年ではゼロであり、こうした制度が人材の定着につながっている。

効率的な人材育成を可能とする業務体制

前述の通り、同社の業務には多様な資格取得が前提となるものであり、入社した社員は配属先に応じて必要な資格を取得することになる。バックグラウンドや専門性に応じて配置された先で、スペシャリストとして育成されていくのが基本だが、各部門内で作成されているスキルマップを埋めるように育成が図られ、組織全体としての多能工化が進められている。

こうした背景から、社員一人ひとりがスペシャリストとして独立しながら、全体としては相互に補完し合える体制が構築されているため、時短勤務などで対応が可能となっている。

グローバル展開を見据えた外国人の確保・育成と活用

一方、外国人社員に対しては、日本人社員とわけ隔てのない待遇、業務、研修機会を提供し、一人前の戦力として育成している。インターナショナルの受入れで培ったノウハウを基に、外国人向けに、技術・生活面における図解を多用した多言語のマニュアルを作成し、それを引き継いでいくことで、スムーズな業務遂行を実現している。

当初は、上司や同僚との意思疎通では、言葉や文化の問題で解釈の相違も度々あり、それが外国人社員の孤立化につながったこともあった。このため、現在では、コミュニケーション能力に長けた日本人社員を介し、都度時間を割いて相互理解を深める工夫をしている。

また、インドのインターナショナル生を受入にあたり、現地の大



▲在宅勤務中にインド子会社「日吉インディア」とコミュニケーションをとる様子

学と同社で協定を結び、半年間の研修で単位取得ができる仕組みを確立している。インドからのインターナショナル生は計 108 名となり、現在では、そのうち 3 名が、2011 年に立ち上げたインド子会社「日吉インディア」の中核を担う存在となっている。日本本社で習得した測定・分析のスキルやノウハウを現地企業に対して提供し、インドの「衛生」「公害」「環境」の問題を解決する新たな市場を切り開いている。

ダイバーシティ経営による成果

多様な勤務形態により作業効率がアップ、生産性向上と事業拡大に貢献

在宅勤務制度によってキャリアを継続した女性社員は、創造力を問われる広報や国際的業務を引き続き担当し、通勤に使っていた時間などを有効に活用し、集中して執務することが可能となった。作業効率が格段に上がり、大きな残業時間削減につながっている。同社員の効率的な作業遂行が周囲にも波及し、同部署内の部門目標の全課員残業時間、1 人あたり月 30 時間を 20 時間にまで削減することにも成功した。

その集中業務の中で、同社員の ICT 活用への情報収集力が向上し、以前からメンバーとして携わっていた、ICT 技術を活用した水質検査オンラインサービス「水質パック®」とその分析データをオンラインで提供する「アナレポ®」の事業拡大強化にも大きく貢献している。「水質パック®」は、これまで BtoB が中心であった同社で、一般家庭向けにもサービスを拡大することを狙って投入された製品であり、例えば乳幼児のいる家庭で水質の安全性をチェックするなど、多様な活用方法が想定されるものであった。かつては行政の保健所がこうした検査を行っていたが、その機能を有する自治体が減少してきていることが背景にある。その新サービスを展開する上で、子どもを持つ母親としての視点を持った社員が中心メンバーとなって広報、マーケティング活動に参画することで、一般消費者に訴求しうるサービスとなっている。

実際には、一般消費者以外に、全国各地に工場を有する企業からの引合も多く、2016 年度は前年比 30% アップの売上を計上している。

時間と場所を超えた分析業務の連携によりインド子会社の役割と業績も伸長

こうした柔軟な勤務体制の整備が、海外事業にも奏功している。「日吉インディア」は、当初は市場調査、人材育成からスタートしているが、前述の在宅勤務制度を整え、時間と場所を超えた効果的な業務連携がスムーズに行えるようになり、例えば日本で実施した水質分析のデータの解析を、「日吉インディア」に委託することも可能になった。3 時間半の時差を利用して、夕方に分析業務を引き継ぐことで、明朝には分析結果が出来上がるなどの効果で、納期の短縮化も可能となっている。これにより、安価で正確な分析をスピード感をもって提供できるという同社の強みを高められるようになった。

「日吉インディア」では、同社のインターナショナル経験者の 3 名がコアメンバーとして活躍するほか、滋賀県の大学の留学生であった入社 19 年目の同社海外事業企画室長が日吉インディアの取締役を兼務し、数カ国の海外事業に携わりマネジメントを行っている。外国人社員にとってマネジメント層のロールモデルとなり、子会社の立上げ、市場開拓、売上貢献に尽力している。「日吉インディア」の 2016 年 3 月期の売上は 1 千万円程度だが、インドに進出した日系企業からの引合も多く、中長期計画での市場拡大と売上増を目指し更なるマーケットの開拓に取り組んでいる。