

# 多様な人材の集まる組織において“人づくり”を重視 社員が自ら発案し、責任を持って行動できる組織へ ～株式会社大興製作所の取組み～

## Top Interview

トップインタビュー

株式会社大興製作所  
代表取締役社長**須田 真通 氏**

### 世代間ギャップを解消し、 話しやすい環境づくりのために 外部に相談できる窓口を設置

—ハラスメント社外相談窓口について 21世紀職業財団にお問い合わせいただいたのが 2018 年でした。

**須田氏：**ちょうどその頃、ハラスメント防止に関する取組みとしていくつか準備しようと考えていた中のひとつが社外相談窓口です。公益財団法人という安心感もありましたので、お願いしたという経緯です。話を聞いていく中で、ほかにもいろいろな支援をされていることを知りました。

—パワハラ防止措置が全事業主に義務化されたのは 2022 年なので、中小規模の企業で予防として社外相談窓口を導入されている企業はまだ多くなかったと思います。なぜ社外相談窓口を検討されたのですか。

**須田氏：**私が就任した 2015 年は 30 代後半でしたが、当社の社員構成は下が 20 代から上は再雇用も含めると 70 歳近くまで働いているので、年代的に大きな開きがあります。そのため、社員間の意識のギャップ解消策として、また、社員同士が話しやすい環境の整備という意味でも、外部に相談できる窓口があるといいのではないかと思いました。

—社外相談窓口を導入されてみて、どうですか。

**須田氏：**実際の利用もあるようですし、こういう仕組みもあると

いう安心感につながっていると思います。財団の担当の方には会社としての対応についても、いろいろと相談に乗っていただけたりして、とても助かっています。

窓口の設置にあわせて、全社員を対象にハラスメント防止研修も毎年実施することにしました。研修の中でも相談窓口について周知しています。

### 自社の働き方に合わせて、 全員が受講できる研修に

—貴社では京都の本社だけでなく、東京や新潟など各地に営業拠点や製造拠点がありますが、研修の実施にあたって何か工夫されていることはありますか。

**須田氏：**基本的には勤務時間内の研修としていて、各拠点はオンラインでつないで全社員に研修を受けてもらっています。本當は半日～1日ぐらいの時間をかけてしっかり学べたほうが良いのですが、特に製造部門では業務効率の観点からも作業を途中で止めるのはできるだけ避けたいので、財団に企画の段階からお願いして、朝の業務開始早々からの研修を構成してもらっています。ただ、やはりある程度のボリューム感でやらなければ研修の効果にならないとは思っていますので、1回の研修時間が短いぶん、2回に分けて実施するなどで対応いただいている。

—製造部門は 24 時間稼働の交代制勤務ではなく、8 時半から 17 時半までの勤務体制で、休憩時間も一斉に取られるんですね。交代なしでも生産体制が整っているということなのでしょうか。

**須田氏：**石英ガラスという特殊な製品ということもあり、ライン体制ではなく、すべての工程を1人で作り上げるという職的な仕事のイメージが近いと思います。職人的といつても、そもそも石英ガラスを扱う経験を持っている人がいないので、ほとんどが未経験からゼロベースで入社して技術を学んでもらっています。年数や経験を重ねて高度な製品が作れるようになっていくというイメージです。

### 社外経験で得たことを仕事にも 活かしてもらいたい

—昨年 2 月に当財団で実施した「ダイバーシティ経営交流会 キラリと光る!『ホワイト企業』人づくり事例研究」には、須田社長にご登壇いただきましたが、入社されて間もない 2 人の女性社員のお話が印象に残っています。

**須田氏：**2022 年にたまたま地域の金融機関が主体となって「ソーシャル企業認証制度」を実施するという話をいただいたので、ちょうどその年に採用した 2 人の文系出身の女性営業職と一緒にプロジェクトを組んで活動してもらいました。

日頃から社員にもよく言っているのですが、社内でのコミュニケーションはもちろん大事なのですが、会社の中だけでは視点が狭くなることがあります。ですから、社外の人たちとも接点を持ったり、一緒に活動するという経験で得たことを仕事にも活かしてもらいたいという思いから、こうした社外活動への参加を積極的に進めています。

—「ソーシャル企業認証制度」とは、どのような指標でしょうか。

**須田氏：**要は、自分たちの会社が社会にとって、どう役に立っているのかということが評価される認証制度です。新入社員が先輩社員に話を聴いていって会社の役割について掘り出していくことは、新入社員が自分の働いている会社のことをより深く知るという意味でも面白い活動だったと思います。最終的には、聴き取っていった内容をまとめて、自分の会社はどういうことで社会の役に立っていて、将来はどのように役に立つ存在になりたいかということを発表してもらいました。その 2 人は、現在もそれぞれの能力を発揮して活躍してくれています。

—多様な人材が活躍できる職場づくりに向けた支援としても、女性の活躍支援は重要な取組みだと思いますが、須田社長はどのようにお考えでしょうか。



**須田氏：**私自身はそもそも男性、女性というのをあまり意識していません。営業だろうが、製造だろうが、管理職だろうが、どの職種、どの職位にいても、その人の個性や得意なことを活かして仕事をしてもらいたいと考えています。

### 様々なバックグラウンドを持った人が 会社に集まって一緒に働いていることが前提

—事例研究では、「人づくり」の考え方についてもご紹介いただきましたが、先ほどお話をいただいたように、社外活動の経験がその人自身の成長につながっているのではないかと思います。

**須田氏：**社員はもちろん会社の一員として働くのですが、それだけがその人のすべてではないですね。家庭がある人もいれば、何か別の活動をしている人もいます。仲間と一緒に趣味を楽しんでいる人もいますし、地域で何かの役割を担っている人もいます。あらゆるバックグラウンドを持った人が会社に集まって一緒に働いているという前提があって、その人を一時期だけお預かりしているという考えです。ですから、会社にいる間も成長してもらえば、地域や社会にとてもよいことだと思うのです。

当社の企業理念は「千年続く企業」です。これは先代の社長である父が言い始めたことですが、いきなり言い出したわけではありません。創業者であった祖父は約千年前に創建された神社の神主の次男でした。その神社が千年後の今も続いているということは何かしらの役に立っていると思うのです。それを見てきたからこそ、「千年続く」という考え方につながっています。会社も同じで、どうやったら社会の役に立って長く続けられるかという考え方方がベースになります。一昨年、当社は 70 周年を迎えたましたが、1000 分の 70 なので、まだまだですね。

### 社員が自ら発案して、責任を持って 行動できる環境をつくりていきたい

—ほかにも 2019 年から様々な制度や仕組みを社長の発案で立ち上げられたのですね。

**須田氏:**こんなことをやったら面白そうかなということで、元は私が発案した制度ですが、これらを社員が自分で選択して、新たな企画を自ら起案できるような仕組みにしたいと考えています。

3. 自分で選ぶ、自分で起案するような 社内制度の設計	
制度・取り組み（一部）	概要
産休・育休	復職後の時短勤務可
リフレッシュ休暇	有給+休日含む5日間の計画休暇
知恵の種	アイディアのトライアル予算
レクリ	社員懇親企画の補助
メディア	人間ドッグ・家族健診補助
テレワーク	対象：設計・営業支援・生産管理職等
遠足	家族参加OK・日帰り懇親会
セクション・レビュー	弊社版5S活動
ハラスメント社外相談窓口	社外専門機関の相談窓口設置

例えば、レクリ制度は社員同士の親睦を目的とした企画を立て、自分たちで手を挙げて、自主的に活動してもらう仕組みです。3人以上集めたら企画成立として、1回1人当たり6,000円の補助を出していく、スポーツ観戦やお菓子づくり等、多くの企画が実施されています。ほかにも「U35世代部署間交流会」等、レクリによっては世代を限定した企画もありますが、全世代が均一に参加なんていうことは無理が生じますし、押し付けでやらされるのは主旨ではないので、全世代で万遍なくということは求めていません。但し、自分が発案したことに責任を持って最後までやってもらうことが大事だと考えています。

昨年は久しぶりに社員旅行を実施したのですが、社員数名が実行メンバーとなって一から計画してくれました。運営側にまわってみて初めて難しさも面白さも分かってきますし、ものの見え方も変わってきます。会社からそうしてくれと言っているわけではないのですが、観光先で全員が最後まではぐれないように実行メンバーがチェックしたりしていて、責任を持ってやってくれているなと思いました。

基本的には、社員が自ら発案して行動できる環境をつくっていきたいと考えているので、自分からはあまり強制力が発生してしまうようなことは言わないようにしています。研修にしても、1回受けてもらったからといって何かが変わるかというと、そうではないと思います。そこはすぐに結果を求めずに、会社からは様々な研修を用意して学ぶ機会やチャンスを継続的につくり、社員には自分で学びたいという自発的な意識をもって学んでいただきたいと思っています。

#### レクリ制度の実施例（2019年～）

- ・U-35世代 部署間交流会
- ・新年寿司パーティー
- ・染物体験
- ・サッカー観戦
- ・会社花壇づくり
- ・ボウリング大会
- ・お菓子作り
- ・BBQ
- ・バスケ観戦
- ・ハロウィンカラオケ

#### フレキシブルに働く人が出てきて 柔軟な働き方に対する垣根は低くなつた

一京都府で推進している「子育て環境日本一に向けた職場づくり行動宣言」の取組にも参加されていますね。

**須田氏:**今年、男性の育休取得者第1号が出ることになりました。品質部門の部長です。2週間の取得を予定していて、復帰後は時短勤務をすることになっています。チームのマネジメントをする立場ですが、誰にやってもらうか振り分けたり、チームでできることはどうするか等、チーム全体の業務の見直しができるいい機会になっていると思っています。

育児以外にも介護などで時短勤務している男性社員もいましたし、女性社員もこの4月に1人が復帰予定です。時短勤務は現場の製造部門では難しい部分もありますが、仕事とはいえ、家庭とか自分が住んでいる環境が落ち着かなければ仕事もうまく回りません。相談してもらえば、勤務の時間帯や終業時間の検討等、一人ひとりの事情に合わせてフレキシブルに対応しています。

実際にフレキシブルに働く人が社内に何人か出てきていて、「自分もああいうふうに働けるんだ」と思えるような環境になってきたので、こうした柔軟な働き方に対する垣根は低くなっています。

一柔軟な対応が実現できているのは、相談しやすい環境も整備されているからなのでしょうね。ありがとうございました。

#### 須田 真通 氏 プロフィール

株式会社大興製作所 代表取締役社長  
株式会社テクノアイ 代表取締役社長  
博士(学術)Ph.D.(京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科)  
1980年生まれ(4人兄弟の長男)  
京都生まれ京都育ち  
同志社大学(商学部商学科)卒業  
大学卒業後、大興製作所に入社



#### 大興製作所の主な取組み

石英ガラスを原料とした製品を製造している大興製作所は、50代以上と20代～30代前半のボリュームが大きく、30代後半と40代が少ないという社員構成で世代の開きが大きいという特徴もあることから、世代間ギャップの解消を図るとともに、主体性を大切にしながらもコミュニケーションしやすい環境づくりに取り組んでいます。社内の相談先として総務に担当を置き、社員からの相談を聴く体制はあったが、見えない部分でも起こりうるハラスメント防止対策として、2019年度より社外相談窓口を設置した。

併せて、ハラスメント防止研修も全社員を対象に実施。実施後のアンケートでは、「こういう研修をやってもらって良かった」、「これからも定期的にやってほしい」等、社員からの前向きな声が多くたといいう。以後、継続して毎年定期的に実施し、研修ごとにプラスアルファのテーマを加えたプログラムを実施する等、社員に積極的な学びを促すための工夫を行っている。

「最初は基本的なハラスメント防止研修だけを考えていたので

#### 大興製作所がこれまでに実施してきた主な研修等

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
ハラスメント 社外相談窓口	(ご相談)	4月～契約開始			
			社内研修		
全社員	ハラスメント 防止研修 ハラスメント防止 ベーシック (9月)	ハラスメント防止 + 怒りの コントロール (3月)	ハラスメント防止 + メンタルヘルス (9月)	ハラスメント防止 + コミュニケーション (4月)	ハラスメント防止 + レジリエンス (9月)
			多様性と 心理的安全性 (3月)	支え合う組織づくり (マネジメント一般職) (11～12月)	コンプライアンス (7月)
管理職 (リーダー/ シニア層)				管理職研修 (シニア) (6月)	メンター研修 (4月、2月)
				コーチング (11月)	クリエイティブ 問題解決 (6月)
一般職				ファシリテーション (1月)	ファシリテーション ステップアップ (3月)
				ティーチング (12月)	新入社員対象 ハラスメント防止 (6月)
				報連相 (5月)	OJT研修 (9月)

21世紀職業財団の  
サポートにより実施

研修はハラスメント防止に限らず、様々なテーマを企画し、イベントのある月を除いて月に1回程度実施。「次はこういう研修を受けてみたい」といった声が社員からも挙がってくるようになり、会社の課題感と合致したときには最優先で実施することを心がけているという。全社員を対象としているため、営業拠点や製造拠点と本社をオンラインでつなないだ研修が、通常は接点のない部署の社員同士の会話の場となり、コミュニケーション向上の効果にもつながっている。

同社はニッチな産業であり、4Kと思われがちな製造職の人材をどうやって集めるかということは最も重要であると話す森川氏。新規採用のなかった時期もあったというが、ここ3年ほどは毎年新卒採用を行っている。取り扱っている製品上、理系の人材を募集することが多いとのことだが、最近は、学生向けの説明会などで話をすると「理系じゃないと駄目ですか?」という質問もよくあるという。「もちろん文系の人材も採用しています。その人自身を見て採用していますので、実際に応募があった中から採用したら文系だったというケースもありました」(森川氏)。これまで女性の希望がなかった営業職や技術職にも応募が増え、女性の増員につながっていることから、女性用のトイレや更衣室を増やすなど設備面での改善も図った。

制度面についても拡充を図り、製造職の産休・育休取得者や復職後の時短勤務の利用者も現れ、実績を増やしつつある。今で

は、離職する人はほとんどいないという。その理由について、定年の年を迎えた森川氏は「自分自身も働く上では嫌なこともたくさんありましたが、なんで長くこの会社にいるのかと考えたら、やっぱりこの会社が好きなんだろうなと。好きなことの総量が嫌なことの総量をちょっとでも上回っていたら長く働くことができるのではないかと思います」と分析。「会社としては、社員の成長を支援するための『人づくり』も重要なと思っています。外に出ていろいろ人と話をするというのもひとつの経験です。研修への参加も、外部の講師と話をしたり、普段話す機会がないような部署の人と話をすることがいい経験になるのではないかでしょうか」(森川氏)。



株式会社大興製作所 執行役員 社長室室長 森川 竜也 氏

### 株式会社大興製作所

本社所在地：京都府京都市南区久世中久町676

創業：1952年10月10日

資本金：54,000,000円

事業内容：石英ガラス加工製品の研究開発・製造販売、光学および熱システムの研究開発・製造販売

事業所等：営業拠点3カ所(東京、新潟、富山)、開発拠点2カ所(京都)、製造子会社((株)テクノアイ)

従業員数：正社員57名※(株)テクノアイ含む(男性36名、女性21名)

平均年齢：38歳(男性40歳、女性35歳)

平均勤続年数：11年(男性13年、女性7年)

※2024年2月時点

