

企業スケッチ

株式会社栗本鐵工所



株式会社栗本鐵工所
取締役 上席執行役員 人事・総務担当
DE&I推進プロジェクトマネージャー

藤本容志氏

(ふじもとひろし)

1989年4月入社。3つの主力工場の総務部門にて人事・労務業務を幅広く経験して本社人事部に異動。2007年6月に人事部長に就任し、当時の非常に厳しい事業環境下で希望退職制度や労務費削減施策などの諸施策を実行した。2014年に素形材エンジニアリング事業部にて事業部門の業務統括を担い、2021年4月には執行役員素形材エンジニアリング事業部長に就任。2025年6月より取締役上席執行役員、人事総務担当に。同時にDE&I推進プロジェクトマネージャーも兼任し、現在に至る。

株式会社栗本鐵工所
建材事業部 業務課 業務課
兼 DE&I推進プロジェクト

奥野ひかり氏

(おくのひかり)

2018年4月入社

入社後は建材事業部にて、空調ダクト等の建設資材の営業に従事。2021年に出産し育児休業を取得。復帰後は同事業部で業務担当として勤務する傍ら、社会格差是正や社内の働きがい向上への意識が高まり、自ら手を挙げて社内プロジェクトに参画。主業務と並行して、社内のDE&I推進活動に取り組んでいる。



目指すは「三方よし」に「未来もよし」を加えた「四方よし」 全社横断プロジェクトで、人材の価値を最大限に引き出す

水道やガス用の鋳鉄管など社会インフラ・産業分野向け製品を手がける大阪の鉄鋼・機械メーカーである株式会社栗本鐵工所。人的資本経営として「人材の価値を最大限に引き出す」仕組みづくりを進めています。その重点施策として進めているDE&Iの取組みについて、DE&I推進プロジェクトマネージャーを務める取締役の藤本容志氏とプロジェクトメンバーの奥野ひかり氏にお話を伺いました。

ダイバーシティ推進を重点施策に掲げ 全社横断のプロジェクトを発足

「御社では2024年からはじまった中期経営計画において、**「社内環境整備方針」**を掲げられ、働き方や価値観の多様化に向けて、社員が安心して働くための環境づくりをグループ全体で進められていますね。本社もフリーアドレスとなって、より働きやすい環境になっていますね。「経営理念/ありたい姿」の実現に向けては、「四方よし」というトップメッセージも拝見しました。

藤本氏：「四方よし」とは、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」にサステナビリティの要素である「未来もよし」を加えた考え方です。将来にわたって社会へ貢献し続ける企業グループであるためには、社員一人ひとりが力を発揮できることが大切だと考えており、社員がイキイキと働ける職場環境の実現を経営の重要なテーマの一つとして進めています。また、人事方針としても「ダイバーシティの推進」を掲げ、人的資本経営として「人材の価値を最大限に引き出す」仕組みづくりを進めています。

当社は創業から110年以上続く歴史の古い会社です。ものづくりが事業の中心ということもあり、社員の約9割は男性です。最近はかなり女性社員も増えてきていますが、以前は女性を探すのが難しいほど男性中心の会社でした。ただ、それを言い訳に

するのではなく、これからの時代はダイバーシティをしっかりと進めていくことが、会社の成長に直結すると考え、ダイバーシティを経営戦略の一つと位置づけ、中期3カ年計画の重点施策に掲げています。2024年度を「ダイバーシティ元年」として、全社横断の「DE&I推進プロジェクト」を立ち上げました。決して十分とは言えない状況ではありますが、地道に継続して取り組んでいるところで。

「さらなるDE&Iの推進に向けて、取組みを加速されたのですね。」

藤本氏：少子高齢化が進む中で、今後は人材獲得競争がますます激しくなることが想定されます。人材確保という面だけではなく、意思決定層に多様な人材が加わることで、いろいろな考え方や価値観を持つ社員間で議論が活発になり、イノベーションや創造性の創出にもつながっていくと感じています。そうした積み重ねが会社の成長につながっていくのではないかと考えています。また、サステナビリティや社会的な要請の高まりといった背景もあり、当社としても、未来に向けてダイバーシティを着実に進めていく必要性を強く感じています。

私自身は、人事部から素形材エンジニアリング事業部に異動し、そこで11年間在籍した後、昨年4月に人事担当として戻ってきました。当社の事業の多くは重厚長大で、いわゆる「3K職場」的なイメージを持たれやすい分野でもあります。私が在席していた

素形材エンジニアリング事業部では、道路の路盤材やコンクリートの材料となる骨材をつくるための機械を製造・販売しています。機械の納入先であるお客様の工場や採石場に、営業担当者が立ち会うこともあり、粉塵が多い環境で作業が行われている場面を目にすることもあります。そうした現場の営業は、当時は男性が担うものだと思い込んでいましたが、数年前から女性社員を配属してみたところ、実際に活躍する姿を見ることができました。性別に関係なく、スキルや適性のある人を積極的に登用していくことで、組織のフォーメーションやバリエーションも広がっていくと実感しました。

事業部に異動前の人事部にいた頃は、「人的資本経営」や「DE&I」という言葉が今ほど一般的ではありませんでした。そのため、人事担当として戻った当初は考え方や求められる役割の変化に戸惑いもありましたが、一方で、現在は採用にも関わる中で、優秀な女性を含め、多様なバックグラウンドを持つ方々から多くの応募が集まっていることを実感しており、人材を取り巻く環境は確実に変わってきていると感じています。

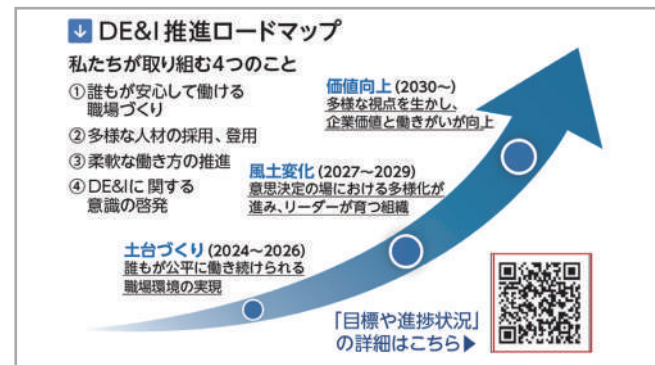
全社員対象の調査から見えた課題解消に向けて「DE&I推進ロードマップ」を策定

「プロジェクトが発足した2024年度には、全社員を対象に「ダイバーシティに関する意識調査」を実施されましたね。調査の結果から御社の現状分析や課題の洗い出しについては、当財団も協力させていただきました。御社は風通しがよく、心理的安全性の高い職場環境であることがわかりましたが、一方でいくつかの課題も上がっていました。

1つ目はプロジェクトについての認識が浸透しきれていないこと、2つ目は上司側のアンコンシャスバイアスで、言葉には出さないけれども、女性への仕事のアサインや男性の育休取得など、多くの管理職がマネジメントに戸惑いを感じていること。3つ目は、女性管理職は増えつつありますが、今後さらに女性のキャリア形成に関する取組みを進めて、ボードメンバーの多様性の強化が重要となっていること。4つ目は、男性社員が育休を取れない最大の理由が属人化している業務が多いという現状です。「休みを取ったら席がなくなるのではないか」、「周囲に迷惑かけでしまうのでは」といった声が多く上がっていました。すでに着手されている課題もあると思いますが、これらの調査結果についてはどのようにお感じになりましたか。

藤本氏：職場全体で業務が属人化してしまっているような環境で、男性社員が育休を取りにくい雰囲気があったのは事実だと思います。意識調査の結果について、社内からの発信だけではなく、他社比較を交えた第三者の視点で説明していただけたことで、社員の受け止め方も整理され、認識の共有にもつながった

と考えています。こうした調査結果を受けて、当社の目指す姿に向けた道筋を明確にするため、「DE&I推進ロードマップ」を策定しました。



プロジェクトメンバーの主導で 男性育休トークライブを開催

藤本氏：昨年には、プロジェクトメンバーからの発案で、「男性育休トークライブ」を開催しました。2日間のイベントで参加は任意でしたが、会場に来られない社員にも見てもらえるようオンラインでも配信し、150名を超える参加がありました。



男性育休トークライブ

初日には社長からもメッセージを伝えていただき、育休を取得した男性社員3人による座談会を行いました。3人とも約3カ月間の育休を取得した社員で、自分とパートナーの1日のスケジュールをスクリーンに映しながら、どんなふうに過ごしていたか、育休中の苦労話などについて話していただきました。「子どもが2時間ごとに起きるので、夜中は夫婦で交代して対応しています」といったリアルな話もあり、会社としてもできることは支援していく必要があると感じました。

「2日目はどのような内容だったのですか。」

藤本氏：2日目は製造・技術・営業の各部門から育休を取得した男性社員の上司3人に登壇してもらいました。初めて部下の男性が育休を取得したという上司から、最初は戸惑いもあったが、半年ぐらい前に申告してもらっていたことで、彼がどんな案件を抱

えていて、「この担当の割り振りをどうしようか」、「お客さんの対応はこうしよう」ということをみんなで話し合うことができたという体験談を話していただきました。何かあったときに1人で考えるのではなく、組織で対応する意識につながったという話は他部門にも参考になったと思います。育休に限らず、いつ何が起こるかわかりませんので、いろいろな準備や仕組みを日頃から考えておくことがこれからの組織運営としても重要だと私自身も改めて感じました。

このようなイベントは当社として初めての試みで不安もありましたが、多くの社員が参加してくれて、とても関心が高かったことを実感しました。終了後のアンケートを見ても、その反響の大きさがわかりました。

—おそらく会社が本気でDE&Iの推進に取り組んでいるというメッセージの見える化にもつながっていると思います。

性別や年代にかかわらず キャリアに対する意識を高める

—今後、力を入れて取り組んでいきたいことがありましたら、お聞かせください。

藤本氏：今年度から力を入れていこうとしているのは、女性リーダーの育成です。女性のキャリアに対する意識は徐々に変わってきていると思いますが、当社においても長年の風土を変えていく必要があると感じています。性別に関係なく、優秀な人には責任のある役割を担ってもらいたいですし、女性が安心して挑戦できるよう後押ししていきたいと考えています。そのため、年代にかかわらず実力をつけ、キャリアアップを前向きに捉えられるような研修の実施を検討しています。

—40歳の女性の場合、60歳まであと20年あります。少しずつで構わないので、業務の幅を広げることにチャレンジしていただければと思います。

メンバー全員がフラットで 対等な立場のもとプロジェクトを運営



左から藤本氏、人事部・宗林氏、奥野氏、人材開発部・周藤氏

—奥野さんはDE&I推進プロジェクトが立ち上がった当初から、メンバーとして活動されていますね。

奥野氏：はい。1期は2024年9月～2025年3月まで、そして2026年4月から2期がスタートしたところです。

私は文系学部卒なのですが、メーカーで就職することを夢見て2018年に入社しました。建材事業部に配属され空調ダクトの営業を担当し、4年目に育休を取得しました。その後、人事部門からプロジェクト参加の打診をいただいたのですが、私が取得した当時は営業職で育休を取った人がまだ少なく、比較的珍しい経歴であったため、メンバーに選んでいただいたのかなと思います。一方で、私自身も男女の違いをはじめとした社会における格差やキャリアの課題に関心があったので、このようなプロジェクトに参画する機会をいただけたことを大変嬉しく思いました。

2期メンバーでは活動したい人たちを全社で公募しました。募集はメールと各事業所の掲示板への掲示のみでそれ以上の働きかけは行いませんでしたが、想定を大きく上回る応募がありました。その中から男女各3名、計6名を選出し、現在は人事部門のメンバー含め計10名で活動しています。ちなみに、私は当初1期で終了の予定でしたが、活動を続けたい思いが強く、2期ではその他メンバーと同様に立候補し、参画しています。メンバーは本社の営業や工場の技術部、東京勤務の人など、様々な職域のメンバーで、職位も様々なのですが、全員がフラットで対等な立場のもと、自由な意見交換ができています。意見の中から出てきた課題などについては適宜役員会議にて審議しています。

人事部門と事業部門が横断的に集まること自体が結構新しい試みでしたので、当初はDE&Iを推進していく中で意見の違いも多く、方針を固めるまでには苦労がありました。ただ、メンバー全員が本来の業務もある中で、「思い」を持って参加しているので、社会課題に自分事として向き合ったときに気持ちが揃い、話し合いを進めていきながらお互いの理解も深まりました。

—意見交換はどのように行っているのですか。

奥野氏：全員で集まれないこともあるのですが、集まって話すと意見が活発になり、盛り上がって予定時間を超えていることもあります。

2期メンバーの最初のミーティングでは、働き方に制約がある人もいる中で、それぞれが感じている疑問や課題などを共有しながら、誰もが働きやすさを感じつつ、もっとやりがいを持って働けるような取組みを進めていきたいという話をしました。また、工場や支社などでは、社員が少なかったり、長年働いてきたベテラン社員が多い職場もあったりしますので、働き方改革をどのように進めていくかという課題も挙がっていました。昨年は広島にある支店に行き、みなさんと積極的に意見交換ができましたの

で、2期では各事業所に広げていきたいですね。

—そうした活発な意見交換から具体化したのが、先ほど藤本取締役からもお話いただいた「男性育休トークライブ」ですね。

奥野氏：昨年開催した「男性育休トークライブ」は、プロジェクトメンバーで準備を進めました。ちょうど本社はフリーアドレスに向けて改修中でしたので、大阪の住吉工場での開催だったのですが、工場勤務のみなさんにもご協力いただいたほか、本社以外の社員にも工場まで足を運んで参加してもらい、まさに全社的なイベントとなりました。

これまでは、「上司の理解と周りの協力を得られた恵まれた人たちだけが育休を取ることができたのではないか」、「現場では取れるわけがない」という声も多いことは実感としてありましたが、今回、トークライブに参加いただいて、「部門にかかわらず育休を取れるイメージが湧いた」という声も聞けたのは面白かったですね。

性別にかかわらず育休が取りやすく、働きやすい職場環境のためには上司や周りの人のサポートも必要ですし、何より上司自身の意識の変革が必須だと思います。そこが改善されなければ、マネジメント層の女性を増やすことも滞ってしまうと思います。私と同世代の人を見ても、いまは性別に関係なく仕事も家庭のことにも全部担っている印象です。そのあたりをマネジメント層の人にも理解してもらえよう、働きかけていきたいと考えています。

—ロードマップにはDE&Iに関する意識の啓発も取組みの一つに掲げられていますが、プロジェクトとしての啓発活動についてはいかがでしょう。

奥野氏：社内啓発については、1期の頃からいろいろと取り組んでいます。例えば、食堂のパネルなどの目につくところにDE&Iに

関する掲示をしています。昨年11月には本社がフリーアドレスになったことを機に、新たに設置されたサイネージを使った啓発活動も行っています。



—プロジェクトに参加したことで、奥野さんご自身が感じられている変化はありますか。

奥野氏：事業部門は他部門と関わることがあまりなく、残業が多くても、なんとなく「こんなもんだろう」といった感じで、改善意識が芽生えづらかった部分がありました。以前は育児をしながらキャリアアップするイメージがあまり持てなかったのですが、プロジェクトに参加させてもらって、自分自身も変わってきたと感じています。会社全体として在宅勤務やフレックス制度の利用が進み、働きやすさが向上したことに加え、周囲の理解やサポートもあり、子どもの急なお迎えにも柔軟にも対応でき、その結果、育児と両立しながらキャリアを築いていくイメージを持てるようになりました。一方で、さまざまな部署がある中で、恵まれた環境にいる私がDE&I推進について発信すると、きれいごと聞こえてしまうのではないかと引け目を感じることもありました。しかし、1年以上プロジェクトに関わる中で、いろいろなことに前向きに取り組む自分自身の姿を発信することで、当社で働くことに希望を感じてもらえたと思うようになりました。2期メンバーからは「前向きな人たちと働くと、自分も楽しく働けるといった」という声も聞かれました。こうした前向きな風土が今後さらに広がっていったらいいなと感じています。

KURIMOTO

創立	：1909年(明治42年)2月2日
資本金	：311億円
本社所在地	：大阪府大阪市西区北堀江1丁目12番19号
事業所数	：6支社・支店(東京、札幌、仙台、名古屋、広島、福岡) 12工場(加賀屋、堺、住吉、交野、古河、札幌、仙台、知多、岡山、福岡、湖東、滋賀)
事業内容	：水道用ダクタイル鉄管やバルブ等のライフライン事業、 産業設備等の機械システム事業、 建設資材やFRP製品等の産業建設資材事業
従業員数	：2,309名(連結) 1,469名(単独)(男性1,318名、女性151名)
平均年齢	：正社員44.9歳(男性45.2歳、女性41.8歳)
平均勤続年数	：正社員20.7年(男性21.4年、女性14.3年)

(2026年4月末日現在)

