

株式会社 東鋼

代表取締役社長 寺島誠人さん

所在地：〒113-0033 東京都文京区本郷5-27-10 従業員数：50名

設立：昭和29年 事業内容：特殊精密切削工具および医療機器等の製造販売メーカー

企業HP：<https://www.toko-tool.co.jp/>



賃上げに重要なのは付加価値の創出と仕組みの見直し

付加価値の創出や向上によって、
賃上げのための原資を確保する

特殊精密切削工具を製造・販売するメーカー「株式会社 東鋼」。1937年の創業以来、丁寧に培った技術を用い、自動車や航空、医療など業界に合わせた工具を開発しています。コロナ禍では一部の分野の受注が減少するも、高い技術を活かした精度の高い工具は各業界から高い評価を受け、2021年以降は増収・増益基調で推移しています。

同社では、毎年必ず従業員の賃上げを実施しており、昨年と今年はその率を増やしました。それには近年の物価高の影響はもちろん、人材確保に危機感を抱いたことが理由の1つに挙げられると、代表取締役社長の寺島誠人さん。

「現在の日本社会では人材不足が深刻な状況となっていますが、弊社としての課題も同様です。既存の従業員に定着してもらうため、そして新たな人材を確保するためにも、従業員の賃上げは必要不可欠だと考えました」

賃上げを実現するため、同社が特に注力しているのが、付加価値の創出や向上による原資の確保。

「私たちはものづくりを行う企業なので、いかに付加価値をつけていくかが重要です。そのためには、従業員に社会情勢や経済の動向を学んでもらい、経済の仕組みや利益創出の仕方など、今抱えている業務の向こう側まで想像できるようになってもらう。会社として力をつけていけば、利益も自ずと上がるはず。そうやって得た利益は、従業員にしっかりと還元していきたいと思っています」

IT化・DX化で業務を効率的に。 無駄を省き、生産性をアップ

付加価値の創出や向上に加え、“無駄”を削除することにも力を入れている同社。2020年に訪れたコロナ禍では、IT化・DX化に迅速に着手します。営業ツールとして取り入れた「WEB会議サービス」もその1つでした。

「コロナ禍に入る前から、“足で稼ぐ”という従来の営業方法に疑問がありました。私自身、営業職時代は社車で得意先を回り、7年間で走行距離が35万kmを超えたこともありました。朝早くから営業先に出かけ、会社に戻ってくるのは夜。デスクワークをする時間がないので残業をするという日々を繰り返すうち、移動時間こそが無駄なのではないかと思いついたのです。

そしてコロナ禍が訪れると、これまで求められていた営業先への来訪が難しくなりました。各社そうだと思いますが、私たちも『WEB会議サービス』を導入しました。最初は社員や営業先でも不満の声が上がりましたが、導入後は移動時間がなくなり、デスクワークの時間も創出。結果的に従業員の残業が圧倒的に減少し、現在はコロナ禍前より、8～9割減を達成しています」

IT化・DX化したことによって、従業員は時間を効率的に使えるように。コロナ禍に一気に加速した社内のIT化・DX化は生産性の向上の手立てとなり、賃上げのための原資確保にもつながったと寺島さん。

「会社にとってお客さまは財産です。しかし、これまでは営業マン1人がお客さまと深く関係を築くという属人的な営業方法が当たり前でした。これは従業員にとっても負担ですし、担当の営業マンが退職すると営業先との関係性が崩れるため、会社にとっても不利益。そこで行ったのが、自社製品を販売するためのECサイトの開設です。これにより社全体でお客さまと関わるできるようになりました。そして何より、メーカー直販により経費の縮減、販路拡大ができ、賃上げ原資の確保につながっています」



従業員には豊かであってほしい。 時代に合わせた経済活動を推進する

ここまで同社が賃上げに注力するのは、頑張った人が報われる組織でありたいから。その信念を下支えしているのが、10年ほど前、3年がかりで作った人事制度。仕事を遂行する能力によって等級を定義し、適切な評価に基づいて賃金に反映することで、公平さを担保しているそう。

「頑張っている人が報われることが、仕事をするうえで本当の意味での“平等”だと思うのです。だから、当社では、部門ごとに各等級の社員に求められる職務遂行能力を明文化。昇格・昇給は年2回の能力考課によって決定し、昇格試験は上司から査定される点数によって受けられるかどうかが決まる仕組みにしています」

会社の利益を従業員にしっかりと還元していく同社。中小企業という概念を超越し、従業員の働く環境を整えることが、賃上げにとっては重要な要素になると寺島さん。

「私たちが目指すのは、大手企業や上場企業のような待遇。小さな会社ではありますが、一緒に働く従業員には豊かであってほしい。そのために私たちが大切にすべきなのは、時代の商流に合わせた経済活動を行うこと。例えば、商社を経由することなくお客さまと直接取り引きしたり、お客さまのニーズに反映する柔軟性を持ち合わせたり。他社とは差別化されるような、付加価値の高いものづくりを行っていったら。そして、いっそう人材確保が困難になるこの先は、工場の自動化・機械化を積極的に図っていきたいと考えています」



専門家による
ポイント解説

柔軟な組織運営と経営戦略が賃上げのカギ

人的資本経営では、誰もが輝いて仕事ができる環境を整えるために、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン＝多様性・公平性・包括性）が重視されます。かつては、D&Iでしたが、そこに公平性を意味する「エクイティ」が加わったのが最近の特徴であり、同社の人事制度はまさにそれを体現しています。また、人事考課も営業もすべて制度化することで、業務における属人化を防ぐ取組を行っていますが、これは生産性の向上に直結するため、業績面での効果も期待できます。そして、社会情勢の変化を捉え、自社の組織運営や経営戦略を柔軟に変化させてきた同社。これらの取組により得られた利益を従業員に還元する仕組みを構築したことも評価されるべきポイントです。