

## 事例に学ぶ人材採用戦略レポート

case #01 株式会社カワムラ

# 「売上は1割減、利益はゼロに」 それでもカワムラが 休日を増やすと決めたワケ。

### ■企業紹介

---

「ユートピアカワムラ」の愛称で知られる総合住宅メーカー。旭川市に拠点を置き、土地売買から新築、リフォームまで、住まいに関するさまざまな事業を展開する。創業100年を超える老舗企業。

創業／1918年

従業員数／136名

所在地／旭川市豊岡4条3丁目7番13号

### ■事例の概要

---

- ・旭川では知名度があり、商品力もあるが、人材採用に苦戦。
- ・休日増を検討するが、試算では利益がゼロになる可能性も。
- ・しかし、今のままではいけないという危機感から、完全週休2日を導入。
- ・働き方を変えたことで、生産性が上がり、予想に反して、売上、利益ともに上昇。
- ・毎年10名以上の新卒学生を採用する旭川エリアの人気企業に。

## 「人間関係が良いのはわかりますが...」

### Q 以前は「ブラック体質」だったとか？

恥ずかしながら、そのとおりです。私は今から8年ほど前に家業のカワムラに入社したのですが、休みは週1日でしたし、夜も9時、10時まで働くのが当たり前。仕事が終わると皆で飲みに行って、また朝から働くという毎日で（笑）。

当然、ホワイトとは言えない労働環境ですが、社員同士の仲は良かったので、あまり苦痛を感じていなかったのが正直なところです。ただ、採用については、新しい社員を入れようとしてもまったく人が集まらず、当時、60名以上の社員がいて、20代はわずか5人という状況でした。



### Q 改善のきっかけはなんだったのでしょうか？

あまりに人が集まらないので求人メディアの担当者にどうしたらよいかと相談したんです。その時言われたのが、人間関係が良いのはわかるが、それだけでは人は来ないということ。求職者が見るのはまず条件。そこから応募企業を絞り込んで、人間関係の良し悪しに注目するのは最終段階だと指摘されました。そして、「人材を集めるなら、週休2日と年間休日100日以上。この2つをまずは実現してください」と告げられたんです。

ちなみに当時のカワムラの休日数は年間90日。それを100日以上にしたらどんな影響があるか試算すると、売上は1割減、利益はほぼゼロになる可能性があるとわかりました。

### Q その時の心境は？

利益がなくなるのは衝撃的でしたが、やるなら「今」か...という心境でした。というのも、私はカワムラに入社する前は大手建材メーカーに勤務し、そのころは普通に週休2日で働いていました。なので、いつかカワムラも週休2日にしたいという気持ちはあったんです。しかし、家業に入って居心地も悪くなく、なかなか踏み切れずにいて...

とはいえ、このまま人材が集まらない状況には危機感がありましたし、こうした決断ができるのは創業家出身の自分だけ。幸い社内には、それまで祖父や父が積み上げてくれた資金的な余裕もありました。最終的には求人広告の締切が迫り、「来週から週休2日にする！」とエイヤ！で決めてしまいました（笑）。

## 「会社のパソコンは20時でシャットダウン」

### Q 募集条件を見直した結果は怎么样了か？

そのころ、旭川エリアでは4週6休という会社が多かったので、週休2日を打ち出したことで多くの求職者から応募してもらえるようになりました。数だけでなく応募者の質も上がり、採用面での効果はすぐに実感できました。また、下がると思っていた売上も利益も、予想に反して上向いていったんです。

### Q 好転した理由はどこにあったのでしょうか？

生産性が上がったからだと思います。休みは増えましたが、短い時間でも仕事のやり方を工夫することで、売上を伸ばせることに皆が気付いたんです。やるべき仕事を早く終われば、その分、プライベートも確保できます。自分たちが頑張れば、もっと働きやすい環境を作る。そんな意識が社員に芽生え、好循環に繋がっていったのだと思います。週休2日にした後も段階的に労働条件は見直していて、今では年間休日120日。残業もほとんどなくなり、社内のPCは夜8時になると自動でシャットダウンします。

### Q 生産性を高めた具体的な取り組みとは？

これは週休2日を導入する前から考えていたことですが、仕事の「仕組み化」を行っていません。例えば営業なら、同じ商品を買っても人によって業績が違うのは、お客様のニーズの引き出し方や、商談の進め方などに差があるからです。ならば、売れてる人のやり方をマニュアル化して共有すれば、誰でも一定の結果が出せるようになります。また一度、マニュアルを作れば教える手間も軽減できる。こうしたことをあらゆる業務で行ない、効率を高めました。今は動画マニュアルなども充実させています。

## 「人材を集めることが、社長の一番の仕事」

### Q 評価制度も見直したとか？

そうです。以前は、これという基準がなかったため、幹部が自分の感覚で社員の評価を決めるようなところがありました。そこでまず、曖昧だった基準を明確にして、どんなスキルが身につけば賃金がいくらになるというハンドブックを作成しました。こうすることで社員の目標もはっきりし、モチベーションも高まったと考えています。

## Q 人材採用で大切なことはなんでしょう？

人が会社を辞める理由の第一位は「人間関係」なので、人間関係が良い職場にすることは大切だと思います。ただ、「求人に応募する時」に目を向けるのは、人間関係より「休み」や「労働時間」。人が集まらない時は、条件の見直しは必要でしょう。

私自身、それを言われた時に「今変えるか」「ギリ貧になるか」と考え、一時的に業績が下がっても、将来のために、働き方改革に取り組む道を選びました。

もうひとつ、私がいつも考えているのは、人を集めるのは社長としての一番の仕事だということです。実際、新卒向けの合同説明会には必ず参加し、私が全て説明をします。トップが直接話をするすることで、学生さんも真剣に耳を傾けてくれますし、当社への志望度も高まるように感じています。

また、採用に関わることで、私自身の学生への“思い”が変わることを最近、強く感じています。就活期間中に何度もやりとりした学生には、自ずと入社後の育成、フォローに力が入りますし、なんとか成長を後押ししていきたいという気持ちにもなります。

人任せにせず、社長自身が先頭に立って取り組む。そうしたことが採用活動で結果を出す第一歩になると考えています。

## スタッフの声

Sさん（49歳／勤務歴：16年）

社長から週休2日に変えると聞いた時は、正直、難しいと思いました。口には出しませんが「どれだけ大変だと思ってるんだ」と（苦笑）。実際、私はすぐに週休2日に移行できたわけではなく、最初の半年は、週2日休んだり、1日しか休まなかったりという感じでした。

ただ、他の人が休んでいて、自分が休めないのは切ないもの。6日分の仕事を5日で片付けるにはどうしたらよいかと真剣に考え、例えば「今日やろう」と思っていた仕事は「〇時までにはやろう」と期限を決める。そうして少しずつ前倒し、週休2日を実現していきました。今はもう週休1日には戻れませんね（笑）



Kさん（24歳／勤務歴：2年）

カワムラが週休2日制になって、最初の年に新卒入社したのが私たちです。就職活動では他の企業と違い、社長が自ら会社のことを説明してくれたのが印象的でした。直接、話を聞くことで熱意が伝わりましたし、言葉に説得力があると感じました。

社長は応募する学生のこともしっかりよく見ていると思います。そして、その人の性格や資質、先輩との相性などもふまえて入社後の配属を決めるので、まさに適材適所。新入社員の側から見ても、きっとやりやすい環境だと感じるはずですよ。

今は週休2日加えて、ノー残業デーが導入されるなど、働きやすさは年々進化しています。頑張りに応じて手当や報奨金もあり、モチベーションも自然と高まります。



## 取材後記

---

川村健太社長はカワムラの4代目として30代前半で社長に就任しました。募集条件の見直しを含む働き方改革には事業部長時代に着手し、代表となった後も継続して働きやすい職場づくりに取り組んできました。

現在同社は「北海道で社員満足度が一番の会社」を目指し、さらなる職場環境の整備や、福利厚生の実施に力を注いでいます。保育園費用支援制度や子ども手当を新設し、「今は社員の所得をいかに増やすかがテーマ」と川村社長。高収益で高賃金な企業にしたいと語気を強めます。

ここ数年は新卒採用に力を入れ、2023年4月には20名近い学生が入社しました。合同企業説明会では、本州の有名企業と肩を並べるほど学生が押し寄せ、川村社長の説明に熱心に耳を傾けるといいます。

今回ご紹介したのは、休日数を増やしたことで人材採用が好転し、また予想に反して、売上・利益が上向いた事例でした。現在、カワムラは人員は1.8倍になり、売上は2倍、営業利益は5倍という好業績です。

川村社長は「社員が頑張ってくれたから」と説明しますが、取材を通して感じたのは、トップが先頭に立って人材採用に取り組む重要性です。採用担当者や人事担当者が言葉を尽くすより、トップの言葉には重みがあり、説得力があります。応募者もその熱意を感じて、カワムラへの入社を決めるのでしょうか。採用に関わることで、「入社した社員をしっかりと育てよう」という気持ちが強くなる」という言葉も非常に印象的でした。

