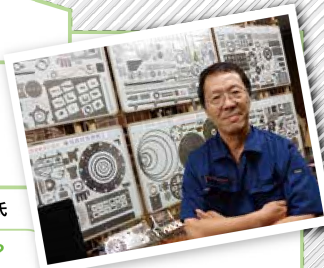


取組事例 1

約20年かけて残業ゼロへ ～売上7年で倍増 社員全員年収600万円～

株式会社吉原精工 会長 吉原 博 氏



Q1. 残業ゼロの取組のきっかけはどのようなものでしたか？

バブル期に、若者に来てもらう会社しようと思ったのがきっかけです。当初の残業時間は月90時間前後でした。リーマンショックの際に社員から「金がないなら時間をくれ」と言われたことが印象に残っています。

Q2. 具体的にはどのように取組を進めてこられましたか？

生産性を落とさぬよう、まず、どうやって全ての機械を効率的に稼働させるかを考えました。そこで、週4日、22時までの稼働に対応するため、社員を2グループに分けてシフト制にし、あわせて突発的な受注に対応するための夜間専門社員を置きました。残業代はあらかじめ月給に組み込み、残業が減っても給料額が変わらないようにしました。残業をしなくても同等の成果が得られるという見立てです。残業時間は徐々に減らし2009年にゼロとなりました。週休2日制と年3回の8連休はバブル時から取り入れ現在は10連休まで拡大しました。

Q3. 業務の効率化を進めるにあたり、どのような工夫がありましたか？

現場で見ていると無駄な待機時間などの改善点が多くありました。経営者は仕事量に対する作業時間を的確に把握しなくてはなりません。その上で、5分でできる仕事は5分で終わらせるよう、自らやって見せました。また、特定の社員が持っていたノウハウを皆で共有し、社員全員がプロになることを目指しました。

Q4. ボーナス一律100万円と伺いましたが、どのような仕組みですか？

ボーナスは社員の貢献へのお返しと考え、その期の利益の半分を皆で均等に割り、手取り100万円支給を目指しています。また、社員に見えるところに、毎月の売上、利益、負債額等を記した経営情報を掲示しており、今期のボーナスがおおよそわかるようになってきました。これは社員のやる気アップにつながっています。もし、支給額が下がるようなことがあっても、その理由は一目瞭然となっています。

Q5. これまでの取組によりどのような成果が生まれていますか？

まず、業務効率化により、「コスト削減→競争力アップ→売上額、利益率アップ」という良い循環が生まれました。結果、この7年で売上額が倍増しています。

社員の働き方の面では、社員自らが効率よく作業する習慣が身に付き、ミスも減少しました。新人を育てる風潮が生まれ、若手の定着率が上がっています。また、定時に帰ることで生活面の充実も図られていると思います。営業戦略の面でも、付加価値の高い仕事を探す、という習慣が身に付きました。これらのことが若者の応募増加につながっており、優秀な人材に来てもらうことを期待しているところです。

Q6. これから取り組む方へお伝えしたいアドバイスはありますか？

「まずはやってみる。やってダメなら元に戻す」を繰り返す ことをおすすめします。

残業ゼロへの取組は、残業代を給料へ組み込むなど給料の変動を抑え、**20分程度から徐々に残業を減らしていく** とよいと思います。経営改革にあたっては、社員が満足して働けるかどうか、という**「社員目線、からの再構築」**を図りながら取り組んできました。残業ゼロや業務効率化という工夫をしながらかつて働くことが社員の満足度アップにつながり、ひいては利益も向上すると考えています。

DATABASE 会社概要

社名：株式会社吉原精工
代表者：吉原 順二
所在地：神奈川県綾瀬市土土棚北4-11-15
業種：製造業（ワイヤーカット加工）

従業員数：7名（正社員）
資本金：10,000千円
創立：1980年
ホームページ：<http://www.w-cut.com/index.html>

取組事例 2

多様な働き方を認め、健康的な企業活動を図る制度づくり ～7年連続新卒社員採用、若い活気のある会社～

株式会社グッドウェイ 管理本部長 福島 崇行 氏



Q1. 働き方を見直すきっかけは何でしたか？

売上増に伴い社員数が増加したことがきっかけです。これまで大きく増加した時期が2008年、2013年と2度あり、2008年には残業時間の増大、2013年には働き方を属人的に運用していた面が不公平感となって社内全体に広がった、という経営課題に直面したことから働き方を見直しました。

Q2. 具体的にはどのように取組を進めてこられましたか？

2008年は「よこはまグッドバランス賞」受賞を目標とし、業務のマニュアル化、ノー残業デー、朝夕のメールによる業務内容把握を開始しました。市から派遣された社会保険労務士の「30分の残業が経営に与えるインパクトは？」の一言が業務改善の意識へとつながりました。また、社員の働き方についても雇用形態、担当業務、労働条件等により整理しました。

2013年には、社員の現状やニーズを探り、育児や介護などにより時間的制約が生じる場合の多様な働き方を認め、ライフステージに合わせた長期的視点で支援のできる制度を構築しました。制約により働けない時間分に対してはノーワークを認め、たうえでノーペイとし、オープンでフェアな制度を設計したのです。

人事制度において正社員を総合職、専門職、限定正社員の3コースに分けています。限定正社員とは、総合職、専門職の正社員が育児、介護、傷病等の事情により、時間的、地域的な制約が生じた際に選択できるもので、制約がなくなれば本人の意思を尊重しながらですが、元のコースに復帰できます。ノーワーク・ノーペイの原則が適用されますが、復帰する際に処遇が下がることはありません。

労務制度においては、時間的・経済的・場所の3つの視点から支援を行っています。時間的支援については、1時間単位で取得できる有給休暇や、有給休暇がなくなったときに育児、介護のために取得できるファミリーサポート休暇を導入しました。場所の支援としては、テレワークなどの自宅勤務を認めています。

Q3. 取組にあたっての工夫はありますか？

当社では導入した労務・人事制度を実際に使うことのできる社風を持っていると感じます。会社の風通しをよくするため、社長・副社長と社員が直接接する「対話サロン」や、違う部署の社員と昼食をとる「コラボランチ」などのさまざまな工夫が互いの理解を深め、そのような文化を育てているのではないかと思います。

Q4. これまでの取組によりどのような成果が生まれていますか？

有給休暇取得率は、2013年に時間単位取得可能としたことで、2012年56%→2017年63.1%と向上しました。休みやすく、互いにフォローする姿勢が仕事の属人化を防いでいます。

月平均時間外労働時間は12.5時間（2017年）、産休・育休からの復帰は100%です。7年連続で新卒社員を採用し、2018年4月まで21名、新卒離職者は1名のみでした。

事業も順調に拡大し、売上は2005年とリーマン・ショック直後の2010年を除いて増収を続けています。

Q5. 今後、御社が目指しているものは何ですか？

今後は、「社員が幸せに楽しく健康に働くことができる」という健康経営の視点で制度を組み立てていくことを目指しています。そして、その制度についても、上からのやらされ感ではなく、社員自身が自発的に組み立てていけるような仕掛けを作っていきたい。自発的に取り組むことが楽しさを生み、楽しく仕事をする**ことが生産性を高める**と考えています。

DATABASE 会社概要

社名：株式会社グッドウェイ
代表者：白鳥 公彦
所在地：神奈川県横浜市港北区新横浜2-15-12
業種：卸売業・小売業（ペーパー用品、ペット用品等の企画・輸入・販売）

従業員数：293名（男性63名、女性230名、うち正社員104名）
資本金：3,000万円
創立：1992年
ホームページ：<https://www.dadway.com/>