

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 株式会社山本製作所

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

所在地	岐阜県
業種	製造業
事業内容	住宅設備機器の製造
社員数	30～99人（時点：2024年7月10日）

Point

ポイント

- 2019年度より働き方改革の取組を本格的に加速。勤怠データの見える化を行い、経営トップから働き方改革の方針を発信。様々な取組を継続し、社員の意識改革を実現
- 製造現場の多能工化の促進やカイゼン活動等の取組を通じて、チームで仕事を行う助け合いの風土を醸成。いつでも誰でも休暇を取得しやすい雰囲気広がり、生産性への意識も向上
- 管理職も一般の社員と同様に労働時間管理を行い、育児や介護などの事情で時間制約のある管理職も活躍

取組の変遷

2019

- 勤怠管理システムを導入
- 多能工化促進
- カイゼン活動、勤務時間内での小集団活動の更なる促進
- 配偶者特別手当、子ども手当制定
- 5日間連続のリフレッシュ休日の導入

2023

- 配偶者特別手当、子ども手当増額
- BB（ビッグブラザー）制度の開始

◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

働き方改革に取り組む以前は、特定の部門や社員に残業が多いという偏りがあり、多い社員で月の残業時間は40時間を超えていた。また、一部の社員は仕事が気になって休みを取りたがらない傾向があり、年次有給休暇の取得率にも社員による偏りがあった。2019年度より、勤怠管理システムを導入し、勤怠に関するデータ管理を行い見える化を図ったことをきっかけに様々な取組を本格的に展開し、働き方改革の推進を加速させた。

会社の方針として働き方改革に本格的に取り組むことは、経営トップから社員に周知した。しかし、当初は社員から「本当に残業を減らせるのか」という疑問もあった。また、当時は年次有給休暇を取得しやすい環境になっておらず、「人手が必要な部署も多く、休暇を取得した後が心配だ」という不安の声もあった。まずは残業時間の削減や年次有給休暇を取得しやすいような環境づくりに徹底して取り組む必要があった。

社員の理解を得るために、多能工化の促進、カイゼン活動、小集団活動等の様々な取組を通じて、まずはとにかく誰が休んでもフォローできる体制を整えようというメッセージを折に触れて発信した。また、年次有給休暇とは別に、5日間連続のリフレッシュ休日を導入し、社員全員が毎年必ず5日間の連続休日を取得できる体制を整えた。こうした取組に関して、社員全員にアンケートを実施して取組のメリットやデメリット、追加で取り組むべきことなどを聴取し、社員の声に耳を傾けながら改革を進めていった。

◆ 主な取組内容 ◆

多能工化の促進、3分間面談、BB制度等の取組により休暇を取得しやすい環境整備と助け合いの風土を醸成

製造部門は、機械加工がメインである第1製造部と、組立がメインである第2製造部に分かれている。従来はいずれの部門でも各社員が自身の担当業務だけに専念する体制だったが、社員が休暇を取得しやすくするためには、誰かが休暇を取得してもカバーし合える体制づくりが必要なため、多能工化を促進し、一人の社員が複数の業務を担うことができる体制を整えた。

具体的には、各部署でスキル表を作成し、それぞれの業務を習得した社員が未習得の社員を指導し、各社員が対応できる業務を増やすという取組を進めた。スキル表は、各製造部の部長などの管理職が作成した。最初から完璧なものを完成させようとするのではなく、まずは実際に取り組むことが重要という考えで、簡単な星取表のようなイメージで作成を始めた。そこから運用を通じて徐々にブラッシュアップすることとし、スキル表の内容や指導内容を見直していった。

取組の開始当初は、新しい業務を覚えることや他の社員に指導をすることなど、負担が増えた面もあるが、指導中の社員の業務を他の社員がカバーし、チームワークを発揮しながら取組を進めることができた。徐々に管理職の意識も高まり、管理職の間で自主的に「このような項目を加えた方が良い」という意見が出てくるようになり、製造現場が主体となってスキル表の見直しがされるようになった。取組を重ねることで、「すべて自分たちが休みやすい体制づくりにつながるのだ」という意識改革が進み、率先的に多能工化を進める社員も増えている。

また、2016年から、上司と部下が毎月3分間面談を行い、誰にどのようなフォローが必要か、誰がどのようなことを感じているか等を全員で共有している。また、2023年度からは、BB（ビッグブラザー）制度を開始し、さらなる社員間のコミュニケーションの拡大を図っている。BB制度とは、同じ部署の社員同士でペアとなり対話を行うものであり、3分間面談と合わせて機能している。これらの取組を通じて、社員同士のコミュニケーションを促し、助け合いの風土や誰かが休んでもチームでカバーできるような体制や風土が醸成されていった。

カイゼン活動、小集団活動の取組を通じて、チーム一丸となった効率的な生産活動を実践

より効率的なものづくりを目指して、2009年からカイゼン活動、2011年から小集団活動を開始し、2019年からはより活発な活動になるように取り組んでいる。

働き方・休み方改革 企業事例

カイゼン活動とは、社員一人ひとりが日常業務の中で、カイゼンが必要だと思われることについて対応をしていくという個人単位の取組である。「右に置いて作業をしていたものを、左に置いた方が実は作業がしやすくなる」というレベル感のものからスタートし、提案の件数は、2024年には1,000件超に上った。

カイゼン委員が各部署に一人ずつ配置されており、カイゼン提案を取りまとめ、全社員に事例を共有している。どんなに些細なことでも、より良い手法や行動があるのではないかとという視点で考える習慣が身につけている。

小集団活動とは、5人ほどのチームを作り、それぞれのチームごとに自分たちで決めた「現場での困りごと」に関するテーマについて、より良くするためにはどうすべきかという議論を行うチーム単位の取組である。半年間の活動期間内で行い、活動終了後に全社員の前で発表することとしている。テーマは、カイゼン活動や個人では手に負えないこと、通常業務をしながらでは解決できないような課題を設定しており、活動はすべて月2回、30分から1時間という枠の中で、業務時間内に行っている。チームのメンバーは、管理職も一般社員も混ざって全員が参加しており、コミュニケーションの活性化にもつながっている。2011年の第1回目から既に20回を超える活動が行われて多くの取組が蓄積されており、チームで助け合いながら課題を解決していく経験にもなっている。例えば、整理整頓がテーマの小集団活動では、机の位置や書類の保管場所を変更し、社員の移動時間を削減することで業務時間を確保する議論を行った。結果として、共有スペースにある書類の保管場所を変更し、1日あたりの社内での移動歩数を削減できた。共有スペースに関する提案は一人ではなかなか手を出せないが、小集団活動だからこそ実現できた。

カイゼン活動や小集団活動を通じて、社員一人ひとりがより生産性高く働く意識が醸成されているとともに、チーム一丸となった生産活動の実践にもつながっている。



小集団活動の発表会の様子
【同社提供資料より】

年次有給休暇とは別に5日間の連続休日を導入。各種手当によりプライベートの充実を支援

2019年から、年次有給休暇とは別に年1回、連続5日間のリフレッシュ休日を設定し、管理職・パート社員を含む全社員が取得している。事前に全社員からリフレッシュ休日の取得を希望する第一希望日から第三希望日までを回答してもらい、同じ部署内での重複がないか等のバランスを考慮し、全社員のリフレッシュ休日の予定をスケジュール化した。2019年の導入以降、毎年実施している。

そのほかにも、配偶者の誕生月の前月に支給する配偶者特別手当や、子どもがいる社員に毎月支給する子ども手当も同じ年に導入し、2023年には配偶者特別手当を2万円から3万円に、子ども手当を子ども一人当たり1万円から第1子1万円、第2子2万円、第3子3万円への増額も行った。ただ休みを取ってもらうだけでなく、「会社としても、家族との過ごし方など社員のプライベートの充実を支援する」というメッセージを伝えたいという思いがある。社員からの反応も良好である。このような取組や上記の多能工化等の取組も含めて、社員の労働時間への意識や休暇取得への意欲も高まっている。

管理職も一般社員と同じく働きやすい職場環境を整備。育児や介護などで時間制約がある社員も管理職として活躍

管理職の中には育児や介護などで時間制約がある者もいる。そのような管理職と同世代で境遇が似ている社員も多く、以前からお互いに事情を理解しつつ自然にフォローするということができていた。そうした中で多能工化を促進したことで、さらにフォロー体制が強化された。課長職しかフォローできない業務は部長もしくは課長同士がフォローし、そのほかの業務については部下も含めて職場全体でフォローするという体制が定着してきたことにより、管理職も一般社員と同様に休暇を取得しやすい環境が整っている。

社員には少しでも長く勤務してもらいたいと考えている。いまは出産や育児を経ても復帰して働くことは一般化しているため、育児や介護などの事情がある場合でも活躍できる環境を整え、性別や役職に関わらず柔軟な働き方ができるようにする必要がある。そのため、管理職についても労働時間管理は一般社員と同様に行っており、

「残業をせずに働いてほしい」と伝えている。若い社員に管理職の仕事に対する魅力を感じてもらうためにも、会社全体で取組を進めることで、管理職自身が無理をせずに働き、年次有給休暇の取得や所定外労働をせずに働くことができるようにすることは重要である。

一方で、近年は社員の働き方が多様化しているため、管理職にとってはシフトを考えることや休暇取得者のフォローを考える負担は増えている。今後は、管理職の負担をさらに減らすためにも、DXあるいはAIの活用を進めたい。今まで人が担っていたことを機械に任せ、シフト編成などにAIを活用するなどの点も検討していきたいと考えている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

様々な取組を行ってきたが、一連の取組は単発ではなく、誰が休んでもカバーできるような体制や助け合いの風土を醸成し、誰もが休暇を取得しやすく働きやすい環境を整えることを目指して取り組んできた。最初は半信半疑の社員もいたが、徐々に意識改革が進み、年次有給休暇取得率や所定外労働時間も取組前と比較して改善され、成果につながっている。

規模が小さい会社だからこそ、社会の流れを意識しなければならないと考えている。当社では昔から人は財産という考えのもと、人材ではなく人財という言葉を使っている。近年は少子化等の影響もあり、DXやAIの活用は避けて通れない。限られた人数で事業を効率的に運営し、発展させていくためにも働き方改革は重要な取組であるため、今後も積極的に取り組んでいきたい。

また、社員には会社のためではなく、自分のため、家庭のために仕事をしてほしいと考えている。当社は企業理念として「得意先・協力会社様にとって、当社と取引してよかったと思われる会社でありたい 従業員・スタッフにとって、当社で働いてよかったと思われる会社でありたい 地域社会・近隣住民にとって、当社があつてよかったと思われる会社でありたい」を掲げている。働き方改革を通じて、企業理念にさらに磨きをかけ、社員から、さらには、取引先・地域から愛される100年企業を目指していく。



働く人の声

私は製造部門で部長職をしています。働き方改革に関する様々な取組を通じて、働き方や休み方が大きく変わりました。私自身も残業時間が短くなり、家族と一緒に夕食を取ったり、休暇を取得して子どもの行事に参加したりしやすくなりました。働き方改革に取り組む以前は、仕事を残さないように夜遅くまで働くこともありましたが、今は時間内でどう仕事を終わらせるかを社員全員が意識して働くことができるようになったと感じています。

取組を始めた当初は、カイゼン活動や小集団活動に参加するより通常業務をしたいと考える社員も多く、働き方に対する世代間の考え方に違いもありました。社長や副社長から働き方改革を通じて会社が向かいたい方向性について繰り返しメッセージが発信され、様々な取組を継続してきたことで徐々に社員の理解が深まってきました。

そうした甲斐もあって、カイゼン活動の事例には、一つの作業に要する時間を4割程度短縮したというものもあります。小集団活動も、チームで課題解決に取り組むことでコミュニケーションの場にもなり、達成感を共有しながらさ

らなる改善を目指す好循環が生まれています。

各部門ではスキル表を活用して社員の技術の習得状況が見える化し、四半期ごとに社員の目標設定に落とし込んでいます。多能工化が進み業務のカバー体制が強化されることで、休暇を取得しやすい雰囲気にもつながりました。私が休暇を取得する際にも、管理職としての業務は他の管理職に引き継いでいます。休暇を取得する前に、判断基準を明確に示しておくことで、引き継いでくれた相手が判断に悩まない状況を作ることも徹底しています。

また、残業時間は短くなりましたが、突発的に忙しいときもあります。そのようなときであっても、問い合わせがあれば手元の作業を止めて談笑するなど、余裕のある姿を見せるようにしています。管理職である自分が忙しそうにして、部下に「相談しづらい」と思われてしまうと、業務にもマイナスであり結果として自身に跳ね返ってきます。そのため、少しでも部下が話しかけやすい雰囲気をつくることも意識しています。