

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

## 株式会社弘新機工

本社所在地：新潟県

社員数：29人以下

業種：学術研究、専門・技術サービス業（自動車整備業）

事業内容：車両の整備・点検・架装、部品販売、レンタカー事業



- ▶ 「失敗報告書」制度により、積極的に新業務に取り組む風土を醸成
- ▶ みなし残業制度を導入し、過度な残業抑制と、20ヵ月連続月次決算黒字化を達成
- ▶ ブラザーシスター制度導入や、ICT活用など、コミュニケーションの円滑化に注力

## ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

主に大型車両の整備を行い、改革に取り組む以前は、オーバーワークが常態化していた。取組を牽引してきた社長は、労働集約型の業務の特性として、労働時間と利益額が連動することが当然であると考えていたが、若手社員とのコミュニケーションの中で長時間労働により疲弊している様子に気付いたことがきっかけとなり、長時間残業の抑制について考え始めた。並行して生産性向上についても見つけ直し、過度な長時間労働の抑制と生産性向上を両立させるための方策を検討し始めた。

取組を始めた当初は、作業効率を高めることによって社員の残業時間を減らすことができると考えていたが、実情としては、作業時間を短縮できた分だけ、さらに新たな仕事を詰め込んでしまい、会社の利益は増えるものの社員の残業時間は減っていないという状況に陥ったために、作業効率向上のみを考えても仕組みとしてはうまく機能しないことが分かった。

また、取組開始前の2004年当時、社員ごとの担当業務が硬直化しており、新しい業務への挑戦に対しては失敗への恐れから消極的な傾向にあり、社員間での業務の繁閑が生じていた。しかし、会社としては、業務の種類を問わず依頼された仕事をこなしていくことが必要であるため、社員が持つ失敗への抵抗感を減らしてチャレンジを促すための仕組みが求められていた。

## ● 主な取組内容

## ① 「失敗報告書」による業務への抵抗感をなくす意識改革

2004年、社員が自身の本来の担当業務に限らず、必要に応じて新たな業務にも抵抗感なく取り組みやすい環境をつくるために、失敗を咎めるのではなく学ぶ機会として前向きにとらえる方針のもと、「失敗報告書」の制度を導入した。失敗報告書の導入によって、未経験業務にも挑戦しやすい風土がつけられた結果、多能工化が進み、発生した業務への円滑な対応が可能となるとともに、社員個々の価値を高めることにもつながった。

社員は、業務中に発生した失敗を「失敗報告書」として記録して提出することで、1件につき100円が支給される。

失敗報告書は社内でも共有されており自由に閲覧できるが、失敗事例を社員間でより積極的に共有して、会社全体での学びを促進するための仕組みとして、毎月、提出された失敗報告書を対象とした社員による投票制度があり、月間の1位に選出された失敗報告に対しては、3,000円が支給される。さらに、1年に一度選出される「大失敗大賞」では50,000円が支給される。投票制度の賞金は、制度の発案者でもある社長のポケットマネーから捻出されている。

社員投票で選ぶ月間の1位は、失敗を次につなげる視点から、「結果として良い対策ができたもの」、「新たに気づきがあったもの」、「みんなで周知できたらいいなと思うこと」といった基準で選定され、大失敗大賞は、社長の判断で、「今回の失敗から新たな気づきにつながると思われるもの」、「対策が真因に迫っていると思われるもの」を選定している。直近の大賞は、右手用に製造されている回転機器を左利きの社員が用いたところ、鉄粉が自分に跳ね返ってきてしまう事故を報告した新入社員に与えられた。

## ② 過度な残業の抑制や生産性向上に関する多様な取組

作業効率を高めるための手段として、社員の日報の形式を変更し、単なる当日の業務記録ではなく、計画的に業務を進めるためのツールとして、明日の仕事の段取と、昨日の計画に対する反省を行う形式にした。日報の内容はチームのリーダーが本人と協議しながら振り返り、計画の立て方の改善などに活用する。

過度な長時間労働を抑制しながらも利益をあげるための方策として、みなし残業制度を導入した。みなし残業制度は、月次決算が黒字となる月は、残業時間が30時間に満たない場合であっても、みなし残業として30時間分の残業手当を支払う制度で、社員には過度な残業を抑えようという気持ちが生まれる。また、「黒字化」という一つのラインが設定されたことによって、無暗に休むことなく働くのではなく、「ここまでやる」という計画性を社員が意識するようになり、年次有給休暇の取得促進にもつながっている。

さらに、利益のうち的一定額は賞与として従業員に還元されるため、社員にとって、ただ黒字にするだけではなく、利益をより増やしていく気持ちが高まる仕組みとなっている。

日次決算は社員に公開されており、毎月15～20日頃にはその月の黒字化に向けた業務計画の目途が立つことから、社員間で活発に意見交換しながら計画を立てて業務を進めることができている。

業務環境をより良くしていくために、社内コミュニケーションの改善にも力を入れ、社員が思っていることを発信できる場面を意識的に作るようにしている。その一環として毎月ランチ時に2時間程度の個人面談を実施している。意見を出しやすいようにリラックスした雰囲気の中で行い、出された意見は極力取り入れるようにしている。コロナ禍での代替手段としてSNSによる会話の機会も作っており、アプリケーションの機能を利用して毎月アンケートも実施している。

また、新入社員が、繁忙期などに先輩社員とのコミュニケーションがとりにくく、孤立感から離職してしまうといったケースを解消するために、ブラザーシスター制度を開始した。取組の結果、若手社員のコミュニケーションの問題が改善されたことに加え、先輩側の社員にも、それまで経験していなかった教える側に立つことによって成長がみられた。

出産・育児休業取得に対応するための、事務所職員(現状4名)の増員にあたって、油圧部品の販売とレンタカー事業を事務所の担当業務として開始し、必要な利益の確保を図っている。これらの事業については、現場業務とは分けて、事務所担当業務として設定することで、事務所でも責任をもって利益を上げているという認識を社内でも共有し、事務職員増員に対する現場職員からの不満を緩和する意図がある。

## ● 取組の成果

継続した取組により、残業時間は2017年11月には1人当たり29.7時間であったが、2018年11月に1人当たり11.6時間、2020年11月には1人当たり3.1時間まで減少し、年次有給休暇の取得率は2016年に12.9%であったが2020年には33.5%に向上した。

失敗報告書の取組では、もともとは、失敗を前提とする意識付けによって、失敗への抵抗感をなくし、多様な業務に積極的に取り組んでもらうことが目的であったが、それに加えて、失敗事例を共有することで、会社全体での失敗の数も減らしていくことができることに分かった。1か月に10枚以上提出する社員もいるなど、報告の心理的なハードルは下がっており、会社としては失敗経験の共有により、全社で成長していく機会となるため、望ましくとらえている。

みなし残業制度を導入したことで、社員が「黒字化」という目標を意識しながら自発的に工夫を凝らして仕事に取り組むようになり、2021年12月現在で20ヵ月連続の月次決算黒字化を達成した。効率よく働くことで過度な残業を抑制するとともに、黒字化しても残業代が減ってしまうことがないような仕組みとした。

会社として業務や社員に対する姿勢をみつめ直す中で導入された、失敗報告書やみなし残業制度といった制度は、会社、社員の両者にとってメリットがあり、且つ社員の意識改革を促す仕組みでもあったことから、積極的な業務取組姿勢の浸透、業務上のミス減少、収益増加など、多様な成果を生み出す好結果につながった。

## ● 今後の展望

介護や定年等の事情に対応して、スキルのある社員の働き方の選択肢を増やすために、短日数勤務者でも計画的に対応しやすい内容の業務を拡大するなどの対策により、週に2～3日の勤務形態の導入に取り組んでいく。

また、人材確保を目的として、業界内高水準の休日数の確保にも継続して取り組んでいく。休日を増やすためには利益の確保が必要という発想のもと、事業内容を拡大し、その収益を前提として休日数を増やすことを構想している。