

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

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

東洋電装株式会社

所在地 広島県

社員数 30～99人（時点：2022年11月1日）

業 種 製造業

事業内容 制御盤製造およびシステム開発



- 広島県の事業を活用し、コンサルタントの協力を得ながら働き方改革を推進
- 退社時間を間接部門は19時、事業部門は20時とする「1920制度」を導入し、働きたい人には働ける環境を残しつつ、ゆるやかな意識改革を推進
- 社内アンケートでは社員の7割が「働き方が充実している」「生活が充実している」とするなど、ワーク・ライフ・バランスが向上

●働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

制御盤製造、ソフトウェア開発、ネットワーク構築などを主な事業領域としている。

以前は残業が美德とされるような昔の中小企業的な体質であった。また、個々の社員のスキルによって業務量に偏りがあり、一部の社員に過大な負荷がかかることで、今では考えられないような残業時間になっていたこともあった。特に2014年ごろから、業績が急成長すると同時に、長時間労働の常態化や、一部社員への労働時間の偏りが起きるようになった。急激な売上の伸びや組織の拡大のために、社内制度や職場環境の整備が追いついておらず、社員の心身の疲弊が危惧された。また、社長が、働き方改革の流れに乗り遅れると会社の業績が停滞してしまうと感じていたため、経営課題として、先手を打って取組を進めなければならないという危機感を持っていた。

こうした危機意識を持っていたところ、広島県から「働き方改革企業コンサルティング事業」についての声掛けがあったことをきっかけに、2017年11月より働き方改革の取組を開始するに至った。同事業においては、県から派遣されたコンサルタントと一緒に、半年間のフェーズごとに取組を展開した。第1フェーズでは現状分析・課題整理、方針・目標の設定、推進体制の構築などを行い、ボトムアップによる組織改革を図った。第1フェーズの結果、ボトムアップによる改革は時期尚早という判断がされ、第2フェーズでは、数値目標の設定、勤務時間の見直しや勤務間インターバルなどの新制度の導入、トップダウンによる改革などが行われた。

●主な取組内容

「1920制度」の導入により、社員の意識を改革

社員の退社時間の目標を全社の方針として示すため、日々の退社時間を間接部門は19時、事業部門は20時とする「1920制度」を導入した。あくまで退社時間の目標設定であり、19時または20時以降の残業を禁止するというものではない。一律に残業を禁止するよりも、緩やかなルールを設けることで、早く帰宅すれば帰宅後にリラックスできるなどのメリットをじわじわと実感できることを狙いとしている。

「働き方改革企業コンサルティング事業」における取組として導入したもので、制度導入時にはコンサルタントの協力を得て、全社員向けに研修を実施した。

2016年までは、勤怠を経理総務部門が管理していたが、管理を各事業部の管理職に権限委譲し、事業部ごとの勤怠状況を現場が確認するようにした。なお、残業は申請制にはしておらず、残業ゼロを会社の目標ともしない。申請制にしなくても残業が着実に減っており、とことん仕事をしたい場合にはそうできるような環境を残しておきたい

と考えているためである。

早朝勤務制度により深夜労働を防止

通常は8時30分から始業のところ、朝5時～7時45分に勤務する場合には時間外手当を50%増しで支給する「早朝勤務制度」を実施している。深夜労働をする社員が多くおり、深夜労働をして翌日体調不良で休む社員がいたこともあったため、朝型にシフトさせたい考えがあったほか、一般論として、22時や23時まで働くよりも、朝早く働いた方が生産性が高いという認識もあった。導入当初から早朝勤務をしている社員が4～5人いる。22時以降の労働時間は減少しており、早朝に仕事をすることで業務効率が向上している。

マネージャー層への研修を通じ、マネジメント業務に注力できる意識改革・業務改善を実現

当社は組織が急速に成長したこともあり、過去には社員全員のスキルの底上げが不十分で、マネージャーが部下に仕事を任せきりにできない時期があった。また、マネージャーに就いている社員のほとんどにマネジメント経験がない状態であった。こうした背景から、マネージャーの意識改革やマネジメント能力の向上に継続的に力を入れている。具体的には、マネジメントやチームビルディングに関する研修のほか、会社のあり方について考える研修等を実施している。また、マネージャーに仕事が集中してしまわないようにするために、いかにマネージャーが自分たちの仕事の負担を軽減し、部下・後進の育成をしていくかに関する研修を定期的の実施している。マネージャーの意識・業務改善がなされており、取組の効果を実感している。

コスト意識や業務効率化に対する意識の醸成

2019年ごろから各事業部で予算計画を策定し、それに基づいて業務を実行するという取組を行っている。その取組を通じて、各社員のコスト意識が高まっており、同時に労働時間がコストになることの認識も醸成されている。

新設した工場は「DX工場」(DX=デジタル・トランスフォーメーション:デジタル技術の活用によるビジネスの変革)と銘打ち、生産管理等のデジタル化を図ったほか、事務作業でのRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション:受発注データの伝票への転記など、システム上で行う定型作業の自動化)の導入、働きやすいオフィスデザインなどが進んでおり、業務効率化やコストに対する意識がさらに高まっている。

生産現場では、動線管理や案件の予実管理のデジタル化など、DXを推進している。動線管理により、30%程度歩く時間が削減された。また、ペーパーレス化が完了し、図面もタブレットで閲覧できるようになったため、その分の時間短縮も図れている。

テレワーク環境の整備

働き方改革の取組開始以前から、テレワーク導入の必要性を認識していた。新型コロナウイルス感染拡大以前は、営業職と管理職の社員が出先でテレワークを行うのみであったが、現在は、出社とテレワークのハイブリッドを推進している。東京拠点(営業とマーケティング)ではローテーションでテレワークを実施している。

テレワークを活用している社員には好評であるが、セキュリティ確保の問題、出勤している社員とテレワークをしている社員との間の不公平感の問題、必要なときに仕事を依頼できないなど実務上の課題などがあることは認識しており、今後の検討課題としている。

●取組の成果・展望

取組を開始する前の2016年度(2015年6月～2016年5月)の法定時間外労働は36.3時間であったが、2021年度(2020年6月～2021年5月)には19.6時間まで削減された。取組開始から4～5年が経った2020年に働き方に関する社内アンケート調査を実施したところ、働き方が充実していると感じる人が70%、生活が充実していると感じる人が68%と、働き方が改善され、ワーク・ライフ・バランスが図られている社員が多くいる様子が見えてきた。また、仕事に誇りを持っていると思う人の割合も取組前の61%から86%に改善し、働きがい向上していた。一方で、もっと能力を伸ばして会社に貢献したいが、それをサポートする制度がないという課題や、仕事の属人化が依然として残っていることが分かったため、現在は、こうした課題を解消するための取組に着手している。

年次有給休暇取得率は、働き方改革に取り組む前から6割以上であり、以前から「休みたい時には休む」という風土が浸透している会社であった。また、一部の社員は代休の取得ができず、代休の残日数が積み上がる状況であったが、働き方の改善により、現在は解消している。

当社は中小企業で、取組を迅速に周知できることが利点であるため、すべてを制度化しているわけではないが、働き方改革に関するアイデアはどんどん取り入れており、いま現在も常に働き方を模索しているような状況である。