

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

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

株式会社西山ケミックス

所在地 京都府

社員数 30～99人（時点：2022年11月1日）

業種 製造業

事業内容 ゴム製品全般の設計・デザイン・試作・量産、
液晶保護フィルムの加工・販売

- 事業計画において残業ゼロを目標に掲げ、人事評価では短時間で成果を上げているかどうかで評価することを社長が明言
- 部門責任者による労務管理や多能工化の推進により、部署ごとの繁閑の差や長時間労働を解消し、残業時間ゼロを達成
- 多能工化の推進によるカバー体制が整い、休みやすい職場に。年次有給休暇の取得率が約7割から約9割へと向上し、男性社員が初めて育児休業を取得

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

ゴム製品全般の設計・デザイン・試作・量産、液晶保護フィルムの加工・販売を主な事業領域としている。かつては年間を通じた繁閑の差が大きく、また、部署ごとの繁忙の偏りも大きかったため、特定の部署が忙しく、1人の社員が長時間残業する一方で、他の社員は定時に退社しているということがあった。また、男性社員の育児休業も、対象者が少ないという事情はあったが、取得しにくい職場環境で、取得者ゼロの状態が続いていた。

部署ごとの繁閑の差を小さくし、男性でも育児休業が取得できるなど、女性も男性も働きやすい・休みやすい環境を整えることを狙いとして、2019年10月ごろから、働き方改革の取組に着手した。取組内容は、総務部門で検討し、営業部門と製造部門の両方を統括する管理者（以下「統括管理者」と記載）に提案や働きかけを行っている。働き方改革の計画を策定するのではなく、着手できることから段階的に実施していった。また、働き方改革の取組と並行して、男性の育児休業の取得促進に向けた取組も展開した。

● 主な取組内容

残業ゼロを目標に掲げ、事業計画にも反映

トップが残業ゼロを目標に掲げており、期初に策定する事業計画にも盛り込まれている。

また、人事評価にあたっては、労働時間が長いことは全く評価せず、短時間で成果を上げているか否かで評価を行うことを社長が明言している。残業時間が削減されれば評価につながり、また、評価を得るために長く働く必要がないことが、働きやすさにつながっている。

残業を申請制にするとともに、残業時間を一括管理

長時間労働の抑制のため、統括管理者を労働時間や残業時間管理の責任者とし、それまで曖昧だった労務管理の責任の所在を明確にした。労務管理は現場の実情を知らないとできないことであり、また、業務のハンドリングとセットで行う必要があることから、総務担当ではなく、統括管理者が一括管理をすることになっている。そうすることで、どの部署の誰がどれぐらい残業をしているかを把握し、人による労働時間の偏りの有無を確認できるようになった。

また、残業の実施については、従来は明確なルールがなかったが、申請制に変更し、残業削減を徹底した。残業が発生しやすいのは、短納期で大量の注文が入った時だが、まず残業の要否の判断を部署のリーダーが行い、必要

と判断した場合は、部署の誰に残業をしてもらうかをリーダーが決め、本人に打診して承諾されれば、リーダーから統括管理者に残業を申請する。残業が多い部署に対しては、統括管理者が業務改善の余地がないか確認し、業務の効率化を促すようにしている。

さらに、2022年1月からは勤怠管理システムを導入した。出退勤の管理が簡単で、勤怠データも集約できるため、労働時間が把握しやすくなった。

多能工化の推進により、業務の偏りを軽減

これまでの業務の偏りの問題は、短納期の大量発注に特定の社員しか対応できないことが理由であった。そこで、部署ごとの繁閑の差を解消するため、多能工化を推進している。多能工化は、部署間の繁閑の平準化だけでなく、業務の効率化にも寄与すると捉えており、トップの指示で全社的に進め、推進の実務は生産現場がリーダーシップをとって進めている。

従来はフィルム加工の工程のうち、検査は特定の社員しかできなかった。そこで、1人でも多く検査業務に入れるように、手が空いている時間にその方法を教えて、対応できる人数を増やした。また、フィルム加工の仕事の手が空くときには、フィルム加工の社員がゴムの加工作業を教えもらいに行くなど、現場主導で相互に仕事を教え合ってきた。さらに、空き時間を見つけて教え合うだけでなく、現在は年間計画を立てることで、計画的に多能工化を進めている。例えば、フィルム担当のパートタイマーをゴム加工部門に交代で2か月ずつ配置し、ヘルプに入れるように仕事を覚えてもらっている。特にゴム加工は、高い専門性が求められる業務がいくつかあり、かつてはできる人が限られていたが、現在では複数の社員がその作業に従事できるようになっている。

こうした多能工化の結果、特定の部署が忙しいときには、営業担当者も含めて、全員がヘルプに入れるような仕組みが整っている。例えば、ヘルプが必要な時は、統括管理者が一斉メールで、「本日何時から何時まで、フィルムのパッケージングの仕事に入れる人はいないか」と募集をかけ、全社からヘルプに来てもらうことができる。

年次有給休暇の取得促進

以前から年次有給休暇を取りにくいということは決してなかったが、会社として年次有給休暇の取得促進は行っておらず、年次有給休暇5日取得義務化前は、年次有給休暇を取得しない人はなかなか取得しないという状況であったため、まずは全員が年次有給休暇をしっかりと取得することを方針とした。年次有給休暇取得率の目標を事業計画に掲げているわけではないが、総務部門では取組にあたっての目標を設定している。

まずは、意識啓発を目的に、あまり取得しない社員には部署のリーダーや総務から声掛けをしたり、年次有給休暇取得を啓発するポスターを掲示したりするなどの働きかけを行った。

勤怠管理システムを導入したことで、年次有給休暇の取得申請がしやすくなった。システム導入前は、紙に記入してリーダーに直接提出する必要があり、多少のためらいがあったようだが、システム導入後は私用スマホからも申請できるため、申請のハードルが下がった。また、会社も本人も、残日数の管理がしやすくなった。

●取組の成果・展望

従来課題であった部門ごとの繁閑の差は解消され、長時間労働も是正された。働き方・休み方改革を行う以前の2019年度(2018年10月1日から2019年9月30日まで)の法定外労働時間は月平均で37時間であったが、2022年度(2021年10月1日から2022年9月30日まで)にはゼロ時間を達成した。

年次有給休暇の取得率も69%(2019年度)から87%(2022年度)に上昇した。背景には、リーダーや総務からの働きかけや勤怠管理システムの導入に加えて、多能工化をはじめとする働き方の工夫もある。多能工化により、「誰かが休むと仕事が止まる」という状況がなくなり、休みやすい環境が整った。また、会社全体の雰囲気として、多くの社員が年次有給休暇を積極的に取得するようになり、それにつられて、これまであまり取得に前向きではなかった人も年次有給休暇を取得するという状況が生まれている。特にリーダーが休暇を取得するようになった効果は非常に大きく、リーダーが休暇を取得すると、そのすぐ下の社員も休暇を取得するため、新入社員も休みやすくなっている。

製造部門のリーダーの男性に子どもが生まれた際には、本人が育児休業の取得を希望し、周囲も快く応援してくれたことから、男性も育児休業を取得するのが当たり前という雰囲気が醸成された。それができるようになったのも、多能工化や残業削減を推進し、誰かが休んでも大丈夫という職場環境が整えられたからだといえる。

働きやすさが向上しているという実感は大いにある。社員個々の意識も変わってきており、発言がしやすい環境にもなった。新入社員も、先輩と話しやすく働きやすい会社だと言っており、先輩後輩が仲良くいろいろな話をしているのを見ると、働き方改革に取り組んでよかったと思っている。

社員の平均年齢が32歳と若いため、介護をしている社員はまだいないが、今後は介護や自身の病気に直面することも考えられるため、その時に仕事との両立ができるような環境整備が必要であると考えている。