



広島県中小企業団体中央会 ご案内

広島県中小企業団体中央会は「中小企業等協同組合法」により中小企業の組合等を会員とし、組合の支援・連絡機関として昭和 30 年に設立された公益性の高い特別法人です。中央会は各都道府県にそれぞれ組織されています。また全国的な組織活動を行っている全国中小企業団体中央会があります。

中央会は組合の設立をはじめ、組合運営全般にわたり窓口相談や巡回相談、各種事業を通じ、金融、税制、労働、法律、情報化等中小企業が抱えている多くの課題解決や連携、経営革新、後継者育成など幅広く相談に応じています。

また、組合等の運営サポートや中小企業の新たな取組を推進するため、国や県の中小企業担当組織をはじめ、様々な中小企業支援機関と連携し、組合及び個々の企業の事業活動を支援しています。

中央会の支援活動

組合等の設立・創業の支援

中小企業者等が事業経営の充実・強化を図るための組合等の設立や新規創業のための組織化支援を行っています。

連携活動のコーディネート

新たなビジネスマッチング、企業同士の出会いの機会の拡大、新市場の開拓等についてコーディネートします。

各種調査事業の実施

全国規模で、あるいは本会独自の視点で各種調査を実施し、会員組合への情報提供、施策策定等の一助としています。

中小企業団体の要望活動等

中小企業対策の強化、拡充のため国・県等行政機関並びに関係機関に対して要望・提案等を行っています。

各種受託事業の実施

国、全国中央会等から受託し、ものづくり補助金、消費税対応窓口相談等事業、外国人適正化事業等の支援を行っています。

組合活動の強化支援

組合等の強化を図るため、共同事業や官公需を含めた共同受注の推進、組織の活性化支援ビジョン策定などの支援を行っています。

研修会・講習会等の開催

県内の組合組織やグループ等に対し経営・経済、産業、労働等の研修会、講習会を開催しています。また組合やグループが独自で企画した研修会等に対しての助成やニーズに応じた講師等の紹介を行っています。

各種共済制度の普及・拡大

取引先の倒産の際のセーフティ共済、組合員企業等の役員、従業員の退職金をはじめ、ケガなどの際の傷害共済等に関する共済制度の普及・拡大をしています。

優良組合、優秀役職員の表彰

事業運営の優秀な組合及び役職員を表彰し、また国や県に対して表彰対象者の推薦をいたします。



はじめに

我が国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く人のニーズの多様化」などの状況に直面しています。

こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。

「働き方改革」は、この課題解決のため、働く人の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方が選択できる社会を実現し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

労働基準法制定以来の大改正により、本年4月から中小・小規模企業においても就業規則の変更や、有給休暇の申請方法などへの対応が必要となります。

こうしたことを始めとして、中小・小規模企業においても、この機会に働き方改革を進め、人材育成や組織体制の再構築などを経営戦略ととらえ、更なる成長を目指すことが期待されています。

本誌では、第1章で、段階的に施行される労働関係法令の重点ポイントで、今まさに中小・小規模企業が対応しなければならない時間外労働時間の上限規制や有給休暇の取得義務など、その留意点や取り組み方を紹介しています。

第2章では、働き方改革を推進する上で、やみくもに残業時間を減らそうとした結果、様々な不具合が出てしまう課題事例を見ながら、なぜうまくいかないかの原因から、解決のヒントを示唆しています。

第3章では、実際に働き方改革を実践し、「品質向上の経営改革で残業ゼロ、年収600万円への挑戦」をしている企業などの事例を紹介します。

本誌が中小・小規模企業にとりまして、実務面での参考として、まずは改正労働基準法に適切に適応していただき、さらには、企業と働く人の双方にとって「魅力ある職場づくり」を実現する「働き方改革」の推進にお役に立てれば幸いです。

平成31年3月

広島県中小企業団体中央会

目 次

第1章 働き方改革の重点ポイントと取り組み方

時間外労働時間の上限規制	4
年次有給休暇の時季指定義務	6
勤務間インターバル制導入の努力義務	7
「フレックスタイム制」の清算期間の拡充	8
月60時間を超える残業の割増賃金率の引上げ	9
同一労働同一賃金の考え方	9

第2章 『働き方改革』、なぜうまく進まない？

見せかけの残業時間が減っただけのケース	12
一部の社員にしわ寄せがくるケース	12
業務効率化して悪影響が出るケース	13
ツールや制度を導入したのに利用されないケース	14
なにが問題なのか	15

第3章 生産性向上に取り組んだ事例

事例1 “品質向上の経営改革で残業ゼロ、年収600万への挑戦”	18
事例2 物流業の生産性向上 ～学びあいによる主体的な改善・改革目指して～	20

参 考

働き方改革関連法チェックシート	22
-----------------	----

第1章

働き方改革の重点ポイントと取組み方

時間外労働の上限規制

中小企業:2020年4月(大企業:19年4月)から適用

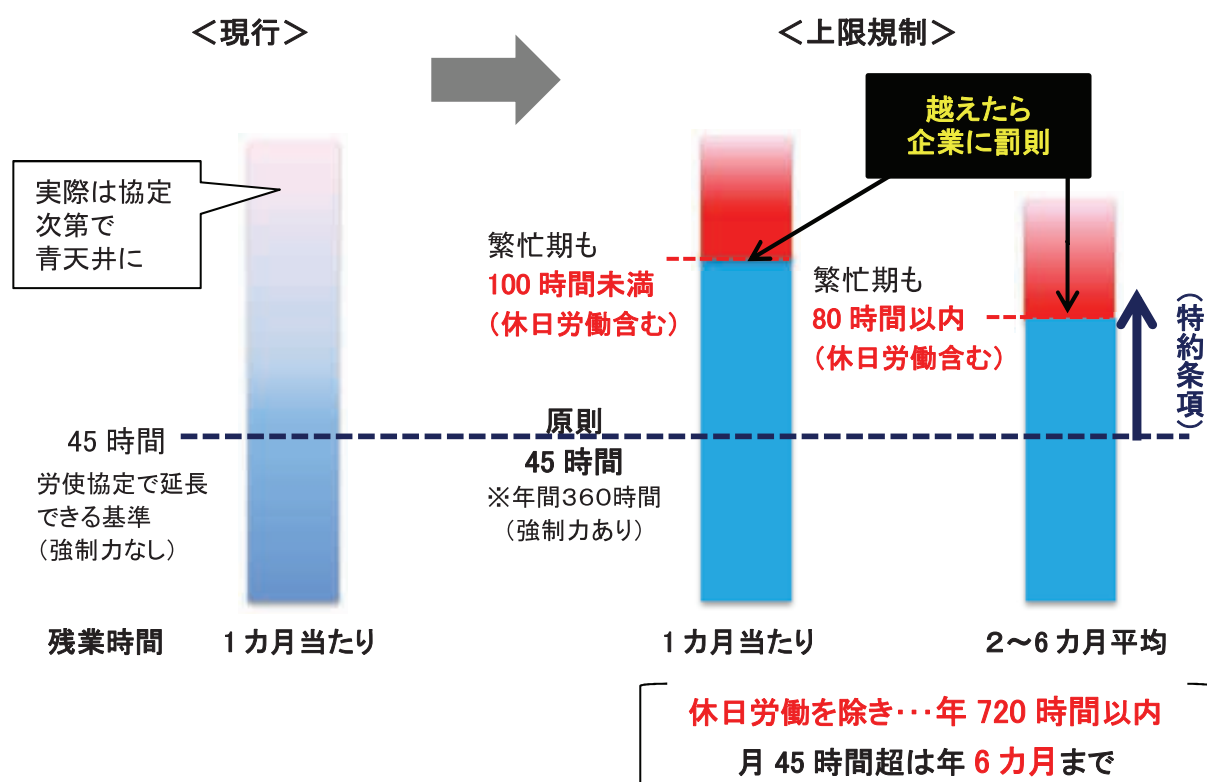
昨今の長時間労働による弊害は、大きな社会問題として浮上し解決すべき重要課題になっています。政府は労働基準法を改正し、今まで労使協定の範囲であれば青天井で許された時間外労働に対し、罰則付き(6カ月以下の懲役又は30万円以下の罰金)の上限規制を導入しました。法制定以来、72年ぶりの大改定と言われ政府の本気度が伺えます。

時間外労働が月80時間超えの中小企業は、2020年4月までには現状把握を行い業務改善や機械化等、何らかの削減対策を講じる必要があります。

従前の監督官庁は、36協定の限度基準を告示で「原則月45時間以内かつ年360時間以内」として指導してきましたが、今後、この基準は「法律」に格上げされ強制力を有することになります。

今回の法改正で注目すべきは、この基準を上回る臨時的な特別の事情(特約条項)を協定している場合です。法改正による上限規制は、次の4つの要件で規制されます。

- ①法定時間外労働は、年720時間以内。
- ②法定時間外労働及び法定休日労働の合計で月100時間未満。
- ③法定時間外労働及び法定休日労働の合計で2～6カ月いずれの平均でも80時間以内。
- ④月45時間を超える特例の適用は年6カ月まで。



ただし、「自動車の運転業務」、「建設事業」、「医師」等は適用を5年猶予し、「新技術・新商品等の研究開発業務」、「管理監督者」は現行と同様に適用除外になります。

これらの規制が法制化されたことに伴い、事業主は“経営者”の責務として取引環境の改善が求められ、「短期発注や発注内容の頻繁な変更」は極力行わないよう配慮し、適正化に努めなければならないことも留意すべき点です。

実務として上限規制を徹底するためには、すべての労働者の労働時間把握を客観的に確認できる方法で記録し、個別の時間管理が正確に行える体制を整える必要があります。例えば、前述の上限規制要件③においては、36協定の対象期間や賃金計算期間をまたいで適用されますので、リセットせず時間を記録・保管しチェックすることになります。また、今までは時間外労働と休日労働は別扱いで管理していましたが、今後は双方の時間を合わせて判断しなければならないため、時間管理は正確に確実に把握できるシステムが必要不可欠です。もちろん、出勤簿に時刻を記録する方法でも構いませんが、本人と上司双方が承認するなど客観的に確実に確認できる方法でなければ通用しません。効率化を図る意味でも、情報技術を活用したシステム化をお勧めします。

手続においては36協定の届出様式が変更され、中小企業は2020年4月1日以降締結する協定から新様式で届け出ることになります。主な変更内容は、下記の通りです。

- ①企業の所定労働時間ではなく、1日8時間・週40時間の「法定労働時間」を基準に上限時間を設定するよう書式が統一されます。
- ②協定で定める対象期間について、従来の「1日を超え3カ月以内」を廃止し、「1日」「1カ月」「1年」の3つに変更されます。
- ③限度時間を超えた労働者に対する健康確保や福祉の措置欄が新設され、実施状況の記録を3年間保存することになります。

※36協定に関する情報は下記の厚生労働省HPを参照ください。

○記載例：<https://www.mhlw.go.jp/content/000350328.pdf>

○記載例(特別条項)：<https://www.mhlw.go.jp/content/000350329.pdf>

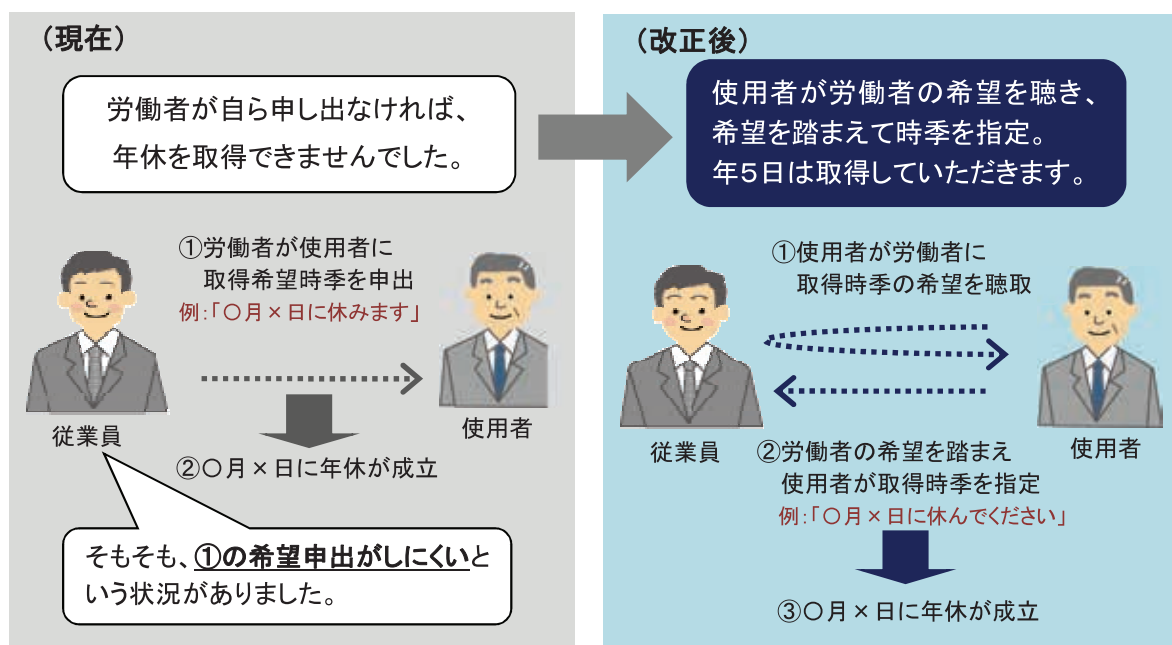
○指 針：<https://www.mhlw.go.jp/content/000350731.pdf>

年次有給休暇の時季指定義務

2019年4月1日施行

使用者は、法定の年次有給休暇（以下「年休」という。）を10日以上付与した場合、その日から1年以内に少なくとも5日の年休を取得させなければなりません。（違反の場合は30万円以下の罰金） 半日単位の年休は0.5日とカウントできますが、時間単位の年休や会社独自の特別休暇はカウントの対象にはなりませんので注意が必要です。また、年5日のカウントは、前年の繰越分か当該年度新規付与分かは問いません。

今までのデータを分析して、特に消化率の低い従業員（管理職を含む。）は要注意で、今後は定期的にチェックし、5日に満たないと見込まれる従業員に対しては、本人の希望を聴取し、その時季を尊重して指定する手続きが必要になります。ただし、従業員自身が請求した年休や計画的年休等で既に年5日以上を取得が確実であれば、使用者は時季指定を行うことはできません。



実務上は、年休の基準日・付与日数及び取得・指定した時季を個人別に記載した「年次有給休暇管理簿」を作成（義務）し、3年間保存することになります。また、就業規則や就業管理システムの整備を行うとともに、確実に年休が取得できるよう年休の「取得計画表」を作成し、職場内での取得時季の調整や取得状況を確認するといった取組みが必要になるでしょう。

特異な例として入社と同時に年休を10日以上付与する場合の時季指定義務の考え方は、法定の基準日より前倒しで付与しており、この場合であっても付与した日を基準日として入社日から1年以内に5日の年休を取得させなければならないこととなります。また、入社年と翌年以降の年休付与日が異なるため、時季指定義務の期間に重複が生じる場合（全社的に起算日を合わせるために入社2年目以降の社員への付与日を統一する場合など）は、重複が生じるそれぞれの期間を通じた期間（前の期間の始期から後の期間の終期までの期間）を、当該期間に取得させることも認められます。

※時季指定の仕方など、具体的な付与の仕組みは厚生労働省HPを参照ください。

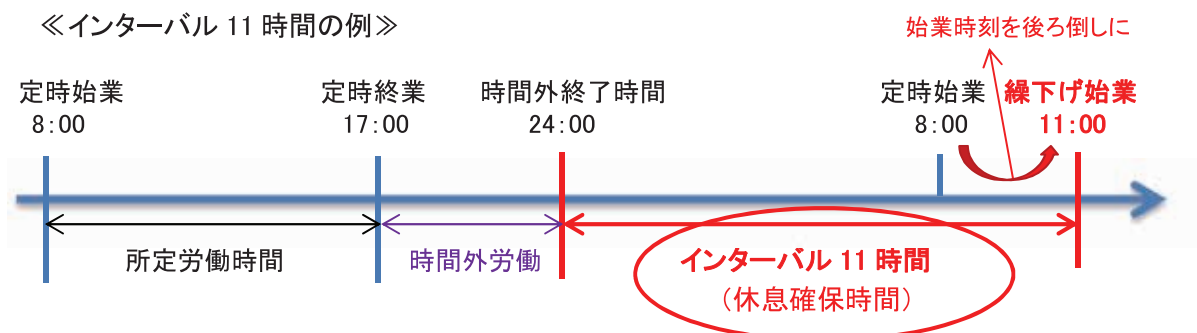
○<https://www.mhlw.go.jp/content/000350327.pdf>

勤務間インターバル制導入の努力義務

2019年4月1日施行

1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間（インターバル）を確保する仕組みです。この仕組みを企業の努力義務とすることで、従業員の十分な生活時間や睡眠時間を確保し、健康保持を実現することができます。

《インターバル 11 時間の例》



※翌日の「8時から11時」までを「働いたものとみなす」方法などもあります。

長時間労働の回避や健康保持等のための有効手段として正式に法制化されましたが、現状では努力義務の段階です。そこで、いち早く制度として導入する企業には、「時間外労働等改善助成金」(勤務間インターバル導入コース)が用意されています。

この助成金は、労働能率の増進に資する設備・機器等の導入、業務研修、人材確保等のための費用等、助成対象となる取組みを行って体制を整備した場合に、実施に要した費用の一部を支給するものです。例えば、企業規模20人の事業所が労務管理用ソフトウェア(50万円)を導入し、9時間のインターバル制度を導入した場合、補助率は5分の4で上限額の40万円が支給されます。ただし、年度によって、支給条件等が変更されることがありますので、直近の制度を確認して検討してください。

※この助成金の詳細については厚生労働省HPを確認ください。

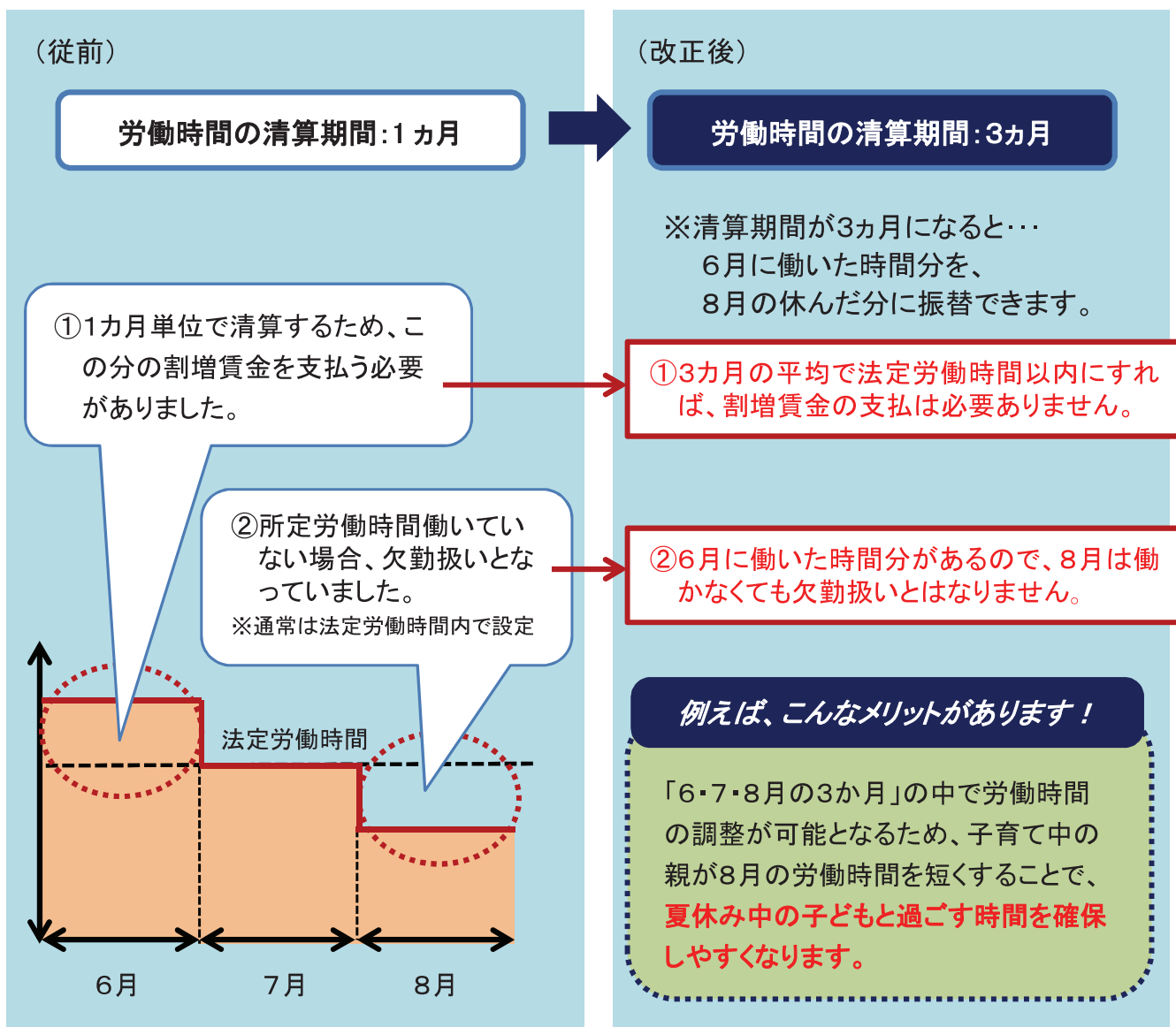
○<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000150891.html>

「フレックスタイム制」の清算期間の拡充

2019年4月1日施行

フレックスタイム制は、労働時間を子育てや介護といった生活上のニーズに合わせて自由に決められるもので、より柔軟な働き方を可能にします。よって、フレックスタイム制の対象者としては、労働時間をより効率的に管理・自己コントロールできる者で、尚且つ生産性向上意識が高く成果意欲を持って行動できる者が望ましいと言えます。

今までフレックスタイム制は、1日とか1週間の法定時間は適用されず、最長1カ月の清算期間で時間外労働等の時間把握を行っていました。今回の改正では、この「1カ月」が「3カ月」に延長されました。このことにより、働き手が仕事時間を選ぶ自由度が高まる一方、企業が特定の時期に集中的に働かせても残業代を払わずに済む余地も広がることになります。そのため、1か月を超える清算期間を定めた場合は、1週当たり50時間を超えないように制限を加えました。それを超えた分については、25%の割増賃金を支払うことになります。



月60時間を超える残業の割増賃金率の引上げ

2023年4月1日施行

現在、中小企業に限っては、月当たりの時間外労働が60時間を超えても25%の割増賃金で問題ありません。しかし、2023年4月からは、大企業並みに50%以上の割増賃金が必要になります。そういった意味でも、時間外労働を削減する必要性に迫られています。

従業員を巻き込み意識改革を図るとともに、現状を打破するための施策を検討し、経営課題として中期計画に掲げ全社一丸となって取り組む必要があります。各部署においては、部門長が担当部門内の時間外労働削減のためには何を成すべきか「業務改善」や「時間管理」について具体的な目標(あるべき状態)を立て実行することになります。

同一労働同一賃金の考え方

中小企業:2021年4月1日(大企業:20年4月)施行

同一労働同一賃金の目指すところは、現在パートタイム労働法第8条(短時間労働者の待遇の原則)、第9条(通常の労働者と同視すべき短時間労働者に対する差別的取扱いの禁止)及び労働契約法第20条(期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止)等において正規と非正規の不合理な処遇による格差や差別を禁止していますが、その実効性が担保されているとは言い難く、裁判で正当性を判断する状況が続いています。

そこで今回は、パートタイム労働法に有期雇用労働者を加え、名称を「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律」に変更し適用対象の拡大を図るとともに、労働契約法第20条を「パートタイム及び有期雇用労働法」や「派遣労働法」に移乗し、不合理な待遇格差をより具体的に提示し是正しようとするものです。

具体的にどんな待遇差が違法かは、2018年12月28日に公表された「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」を基準に判断することになります。(詳細は、<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000469932.pdf>)

中小企業経営者は2021年4月までに何らかの対策を講じる必要がありますが、何をどうするか気になるところです。この法改正に限っては、正社員と非正社員の待遇差の問題ですので、非正社員のいない事業所やもともと格差のない事業所は対象外として本稿から除外して記します。

多様化した雇用形態の社員間の比較問題ですので、まず雇用形態の種類を拾い出し、グルーピングして正規と非正規の職務評価をします。正社員でも総合職と地域限定などの一般職は別区分とします。職種・経験年数・職務内容・職責・役割など割と近い正規と非正規の社員数名を選び、職務内容の評価を行います。方法は、判断に必要な評価項目を設定し、各要素別にウエイトを付し評価スケールによって算出した合計ポイントで格差の程度を判断する「要素別点

数法」が厚生労働省で推奨されています。詳しくは、
(https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/pamphlet/dl/guide1803.pdf) を参照ください。

次に賃金面での待遇格差について最近は最高裁で判決が出るまでになっており、不合理な待遇格差は容認されません。不合理でないという根拠を調べ、雇用形態の異なる社員同士が納得感をもって意欲的に働くことのできる環境が必要になります。

そのためには、自社やグループ会社の就業規則(賃金規程)を点検し、手当などの差がどういった理由で生じているのか、支給要件は正規と非正規で不合理な面はないか、雇用形態の違いによって適用する就業規則は整備されているかなどガイドラインを参考にして検証し、不合理な面があれば順次是正していくことが肝要です。例えば、正規のトラック運転手には「無事故手当」を支給するが、契約社員には支給しない場合、その合理的理由は何かきちんと説明できなければなりません。

何気なく支給している手当一つひとつをもう一度精査し、何を根拠に支給するのか、意味のある手当なのかなど社員が納得できる賃金体系に再設計することをお勧めします。

派遣労働者の待遇改善も強化されます。派遣先の労働者と待遇を比較し、格差の合理性を判断することになります。ただ、派遣先が変わる可能性があるため、過半数の労働組合等と労使協定を締結した場合は、派遣先の賃金と比べる必要はなくなり、同じような仕事で働く人の水準を考慮して待遇を決めることになります。

正規と非正規の格差トラブルを回避するため、雇入れ時の説明が重要ポイントになります。いわゆる「職務説明書」なるもので『どういう職務をどういう責任と権限を持ってこの範囲の仕事を幾らでお願いします。』など説明できることが求められます。

そのための「職務分析や職務説明書のマニュアル」は、次のサイトを参照ください。

(<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/estimation/pdf/parttime150731.pdf>)

今後は正規・非正規といった枠組みではなく、すべての労働者が納得感を持って安心して働くことができる環境にあること、多様な働き方を認める人事制度が有効に機能していることが、今後より一層求められていくと思われます。

第2章

『働き方改革』、なぜうまく進まない？

やみくもに残業時間を減らそうとした結果…

出所:アムシス人事労務通信

多くの企業が働き方改革に取組み、様々な成功事例や先進的な事例が報道されています。しかし、実際のところ何をすればいいのかわからず、やみくもに残業時間を減らそうとした結果、様々な不具合が出てしまう例も見受けられます。働き方改革がうまくいっていない事例を見ながら問題点を考えてみましょう。

見せかけの残業時間が減っただけのケース

■キャンペーン後にリバウンド

残業時間を削減しなければならないということで、わたしたち人事部で残業削減キャンペーンや強化月間を実施しました。強化月間中は定時になると一斉に電気を消して回るなど徹底して社員に早く帰ってもらうよう頑張りました。

みなさん「人事部が頑張っているから付き合うか」といった感じで一応早く帰ってくれるのですが、強化月間が終わるとまた長時間労働に戻ってしまいます。強化月間中に残業ができなかった分なののでしょうか、以前よりむしろ残業が増えてしまいました。



■持ち帰り残業が増えた

毎日深夜まで仕事をしている部署があるので、部署の責任者を呼び「長時間労働をさせてはいけない。早く帰らせろ！」と指示しました。

最近は深夜まで仕事をしている様子はなかったので安心していたのですが、先日、その部署の社員が会社のパソコンや資料を持ち出して帰宅途中に紛失する事件が起きました。聞けば仕事が全然終わらないのに残業していると叱られるから、いつも自宅に持ち帰って仕事をしているということでした。その部署では他の社員も皆、仕事を持ち帰っているとのこと。残業を削減しようとした結果、情報流失のリスクが高まり、もうどうしていいのかわかりません。

一部の社員にしわ寄せがくるケース

■できる社員にしわ寄せが…

うちの部署では、仕事をテキパキこなす社員と、少し要領の悪い社員がいます。

要領の悪い社員は、残業をすることでなんとか業務をこなしていたのですが、残業禁止になったため、業務が回らなくなっていました。



今のところ、その回らない仕事を「できる社員」がカバーしてくれていますが、その社員から「以前より仕事が増えたのだからもっとちゃんと評価して欲しい」と不満の声が上がっています。

■残業を減らした社員から不満が・・・

仕事の効率を上げて残業を減らすようにと社長からお達しがあり、何人かの社員は自分でいろいろと工夫して効率化を進めた結果、定時で帰れるようになりました。しかし、相変わらずダラダラと働いて遅くまで会社に残っている社員もいます。

しかも、ダラダラ働いている社員の方が、残業代をたくさん稼げているので、「頑張って効率化した結果、自分たちだけ収入が減るのはおかしい！」と社員から不満が上がっています。

■管理職にしわ寄せ

経営者層から「労働時間を減らせ！」「売り上げは落とすな！」「生産性を向上させろ！」と無理難題を押し付けられています。

何をどうすればよいのかわからないため、とりあえず部下を早く帰らせて、わたしがその分の仕事をカバーすることにしました。このところ毎日終電まで仕事をしており、休日もない状態です。

わたしは部長職で残業代をもらっていないため、わたしの残業時間が増えても会社には何も言われません。しかし最近、眠っても全く疲れが取れず、会社に行くのがつらくなってきました。

業務効率化して悪影響が出るケース

■仕事を効率化して社員が疲弊

働き方改革として仕事の効率を上げるように言われ、自分なりに工夫して精一杯効率よく仕事を進めるように頑張ってきました。昨年子供が生まれたため、少しでも早く帰って子供と過ごす時間を増やしたいという思いがあったからです。

しかし、仕事を早くこなせるようになった結果、どんどん新しい仕事が自分に割り振られるようになり、結局残業の毎日です。こんなことならのんびり仕事をしていた頃の方がマシでした。

頑張っても効率化するのがバカらしくなってきたので、最近はわざと時間をかけて仕事をしています。「もっと効率よくできないか」と上司に言われますが、「これ以上は無理です」と答えるようにしています。



■社員が助け合わなくなった

「効率を上げろ」「残業するな」と上からうるさく言われるので、みんな必死でテキパキと働くようになりましたが、なんだか職場がギスギスした雰囲気になっています。

同僚の仕事を進んで手伝うこともないし、ちょっとした雑談や挨拶もなくなってきました。聞きたいことがあっても声をかけづらい雰囲気です。

仕事が増えるのがイヤなので、新しい提案をする人もいなくなりました。

他の人にフォローを頼みづらいので、休暇も取れません。



ツールや制度を導入したのに利用されないケース

■ITで効率化しようとしたのに…

ITツールやシステムで仕事をもっと効率化できるはずだと言われ、時間とお金をかけて業務ソフトやタブレットなどをたくさん導入しました。

しかし、今までのやり方の方がいいと言われ、現場ではあまり使ってくれていないようです。

■在宅勤務制度があるのに、誰も使わない

資料作成などの仕事は集中できて生産性が上がるということで、在宅勤務制度を導入しました。社員全員が週1回利用できる制度にしましたが、ほとんど利用されていません。

どうも、上司が在宅勤務にいい顔をしないため利用しづらいようです。

なにが問題なのか

世間では、働き方改革に成功して残業時間を大幅に削減できたとか、社員が生き生きと健康的に働くようになったという成功例がもてはやされていますが、現実にはこのようにうまくいかないケースも多いのです。これは何が問題だったのでしょうか？

【問題1】目的やビジョンが明確になっていない

「何のために働き方改革をするのか」というそもそもの目的が明確になっていないことが考えられます。「残業するな！」「効率化しろ！」と言われるからしぶしぶ従っている、あるいは従うフリをしているだけなのです。

目的を明確にしたとしても、コスト削減や会社の体面のためだけであれば、やはり社員は動かないでしょう。

働き方を改革してどんな会社になりたいのか、何を大切にして、どこを目指しているのか、「ビジョン」を社員と共有する必要があるのです。働き方改革をした先にどんなすばらしい未来があるのか、社員が希望を持てるようにしなければ、本当の意味での働き方改革は成功しないでしょう。

【問題2】現場不在

現場の実情を無視して制度やITツールだけ導入してもほとんど誰も利用しないものが出来上がってしまいます。上から一方的に押し付けるのではなく、現場の声を拾ってコミュニケーションを取りながら改革を進めていくことが大切です。

【問題3】がんばった人が損

早く帰りたい人がいる一方、残業代がなくなるのは困る、早く帰ってもやることがないという社員もいるでしょう。早く帰る人よりも残業している人の方が得をしたり、上司から評価されるような風土や制度では、がんばって効率化するメリットがありません。

【問題4】経営者が本気になっていない

一番の問題は、経営者が本気で取り組んでいないことです。自ら本気で取り組むことなく人事部門や管理職に丸投げしたり、「残業するな」と言うだけで具体的なサポートもなくすべて現場任せにしているようでは、一部の人にしわ寄せがきてしまいます。

ビジョンを浸透させ、社内の風土を改革するのも経営者の仕事です。また、賃金制度や評価制度にも踏み込んで改革していかなければならないでしょう。

働き方改革は経営戦略であると理解し、真剣に取り組む経営者が成果を上げることができるのです。

以上、中小企業における「働き方改革」について解説してきましたが、この取り組みは「仕事の進め方改革」であり「休み方改革」でもあります。労使双方がWin-Winの関係をどう構築するかが問われていますので、社内をよく協議し生き生き職場を創って下さい。

第3章

生産性向上に取り組んだ事例

事例 1

“品質向上の経営改革で 残業ゼロ、 年収600万への挑戦”

株式会社浜本工作所

代表取締役 濱本 陽平 氏

呉市阿賀南2丁目9-44

TEL:0823-73-6957 FAX:0823-73-9377



納期とコストには自信があったー浜本工作所のこれまで

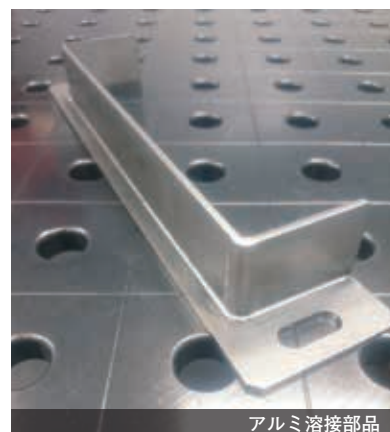
当社は、主に測定機械及び印刷機械メーカー向けの精密部品加工を行っています。鉄工所を経営していた叔父が父に声をかけたのがきっかけで、昭和54年に精密板金業を創業、有限会社設立を経て、平成28年、株式会社に組織変更しました。これまでは専務の立場で現場仕事に従事しておりましたが、平成28年から2代目社長に就任しました。

そもそも当社の強みは、短納期・低コストで、「うちより早いところはないんじゃないか」と思えるくらい自信はありました。しかし一方で、製品の品質や見た目に関しては同業他社に比べて見落とししていたのも事実です。お客様から、「コストはかかっても良いから品質をもう少し上げてくれないか。」と言われ、とても情けない思いをしたこともあります。

高品質なものづくりへの取り組み

社長に就任した私が目指したのは、「早い・安いけれど低品質」という我が社のイメージを払拭し、「浜本に頼んだらモノが違う」とお客様に言ってもらえるような、高品質なものづくりでした。その当時の当社のものづくりの体制は、機械設備についてはそれなりでしたが、人の手が加わる部分で品質が落ちていました。手作業での加工工程については品質基準も曖昧で、従業員毎で仕上げに差が出ていたのです。その改善を従業員に訴えましたが、10人程度の町工場でもトップダウンだけではなかなか従業員の意識を変えていくことは出来ませんでした。

そこで品質管理の方法を大きく変え、工程毎の作業管理の徹底や、品質基準の統一、果ては製品の持ち運び方法に至るまで、品質向上に向けた改善に取り組みました。当初は、管理が厳しくなったことに抵抗感を示す従業員もいましたが、実際に品質が上がり、手直しやクレームが減っていくことを実感してからは、積極的に取り組んでくれるようになりました。



アルミ溶接部品

品質改善の取り組みが効果を出し始めた頃、省エネ補助金、ものづくり補助金を活用して設備投資を行いました。これまで当社では手が出せなかった高価な設備でしたが、手作業を機械化することで、高品質で均質なものづくりと大幅な生産能力向上が両立でき、さらなるコストダウンも可能となりました。少しずつ改善の効果が出てきていた当社にとって、そのインパクトはターニングポイントとなりました。さらに、設備導入に合わせて5S活動を取り入れ、足の踏み場のなかった作業場を徹底的に整理・整頓・清掃し、今では外部からのお客様に「綺麗な工場ですね」と言われるようになりました。



レーザータレットパンチ(複合機)



ファイバーレーザー溶接システム

品質改善の取り組みが労働環境の改善に繋がっていた！

品質改善の取り組みの成果は、単に製品の品質が上がったことだけではなく、様々な場面に現れてきました。クレームや手直しが減ったことに加えて新しい設備による生産能力向上もあり、一人当たりの残業時間を月30～40時間も減らすことが出来たのです。定時で帰る日が続くと、「仕事が減ったのでは？」と心配する従業員もいましたが、受注した仕事は変わらず、残業が減っただけですので売上げは変わりません。むしろ、全社員の給与を約15%上げる事が出来ました。土曜日出勤も殆ど無くなり、週休2日は当たり前になりました。

ただ、その一方で、新たな課題も生まれました。それは、定時内に作業を終わらせようとするあまり、検品チェックがおろそかになるというヒューマンエラーの発生です。現在は、再発防止のために検品工程を見直していますが、工程全体についてもさらに効率化を進め、従業員の潜在能力、パフォーマンスをより一層高める仕組みを構築して行きたいと考えています。

その他に、取引先の当社への見方も変わってきました。以前は、納期やコストのことしか問い合わせがありませんでしたが、最近では「こんなことはできないか？」という、問いかけを頂けるようになりました。

目指すは「残業ゼロ、年収600万の町工場！」

仕事の品質を高めることで、給料は上がり、残業は少なく、休日もしっかり休めて、しかも会社も良くなる好循環に繋がりました。今後もこの取り組みをさらに進め、残業ゼロ、従業員年収600万円を達成した東京のある町工場の働き方改革を目指して行きます。現状はようやく一人がその水準に達成しただけで、まだまだ道半ばです。今後も、経営者と従業員で共通目標に向け改革・改善に取り組み、従業員へのリターンと会社へのリターンの両方を充実させていきたいと思います。



作業風景

事例 2

物流業の生産性向上 ～学びあいによる主体的な改善・改革を目指して～

県内総生産の約7割を占めるにもかかわらず、従業員1人当たりの付加価値額が製造業に比べて大幅に低いとされるサービス産業。その生産性向上を目的に、広島県商工労働局イノベーション推進チームがサービス産業の生産性向上に取り組んでいる。

当中央会が会員組合を通じて個別の候補企業に声かけを行い、企業側と行政側の中間的立場からプロジェクトに学ぶとともに、進展を側面支援した『物流業の生産性向上』への取り組みについて紹介したい。このワークショップでは、経営資源の乏しい中小・小規模事業者が複数で協同し、課題解決を目指した。



競争と協同による「学び合い」

改善の視点 人材力

①人材育成で生産性向上 A社 「マルチ要員の育成で労働時間の短縮と顧客対応の改善」

- 改善前 各従業員が業務内容をどこまで理解し動けるのかわかっておらず、応援の必要な作業へ人員を配置することができていなかった。
- 取組内容 スキルマップを作成し、各人毎に、どんな作業が弱いか又は強いかを把握。(スキルマップは、各人毎のスキルアップ項目を明確にできるため、今後は、これを活用し人材育成に取り組む。)
- 取組のポイント スキルマップを荷主ごとに細分化し作成した。
- 改善の効果 作業が集中した時の応援がスムーズに行えるようになり、新入社員やパート従業員の業務の幅が広がった。さらに、今回のワークショップの参加が契機となり、従業員から改善案が出されるなど、現場改善意識が芽生えてきた。

改善の視点 組織力

①シフト改善で生産性向上 B社 「日々の出荷量に連動した適切な人員配置」

- 改善前 作業者の状況、物量の情報等の共有化ができておらず、応援体制の仕組み等ができていなかった。その結果、出荷作業の遅れが発生していた。
- 取組内容 物量推移表を作成し、物量及び人員配置の見える化を図った。加えて、12月からインカムを導入し、情報伝達のスピード化を図った。
- 取組のポイント 物量が見える化することで、日々の仕事量が把握できるようになり、休暇等の計画が立てやすく、スムーズな応援体制づくりと適切な人員配置が可能となった。
- 改善の効果 各自の作業状況を共有し、人の配置を最適化することで、作業時間の削減(11月時点で15分/人・日)に繋がった。副次効果として、作業者同士が各自の作業内容を気にかけるようになった。

②作業改善・標準化で生産性向上 C社 「働きやすい環境作りによる作業の生産性向上」

- 改善前 梱包用の空箱の置き場が決まっていない。また、リフト通路を設けていなかったり、使わないローラーが人の導線を妨げていたりするなど、作業効率の悪化を招いていた。
- 取組内容 梱包用の空箱の置き場を決め、リフト通路を確保し、ローラーを撤去することで、作業効率が向上した。

取組のポイント このワークショップで他社の現場を見学できたことが、大きな成果(参考)に繋がった。
改善の効果 5月と6月の比較で、1日当たりの作業時間が2時間45分短縮した。
改善の視点 技術力

③作業改善・標準化で生産性向上 D社 「ヤードの仮置き時間の短縮による作業効率向上」

改善前 積込車両の入構予定時刻が把握されておらず、仮置きでヤードに商品が溢れ、限られたスペースでの作業となり作業効率が悪かった。また、事故発生リスクが高く物流品質の低下を招く恐れがあった。

取組内容 積込車両の入構予定時刻を把握し、一覧表で見える化して、積込車両の入構と出荷準備のタイミングを合致させるとともに、入出庫レーンの取り決め、入庫レーンの歯止め表示を行った。

改善の効果 倉庫現場・配車担当者・事務担当者と検討を重ね、会社の総意として進めた。
ヤード仮置き時間が減少し、作業効率・物流品質・安全性の向上に効果があった。

自社での実践を可能にするインターバルと半年後のフォローアップ

次回ワークショップまで1ヶ月のインターバルの期間を設け、それぞれ各社に戻り改善を実践し、次回のワークショップで発表するなど、成果を出すための実践期間とモチベーションの維持を可能とする、『間合い』を大切にしたい。

指導講師である公益財団法人日本生産性本部の高田晴弘氏は、参加者が自ら気づき、実践するという主体的な態度を重視することで、自発的な改善の継続にこだわった。参加者自らが自社の課題を自覚し、それに対し改善計画を立て、実践し検証・改善につなげるPDCAを回すことで、具体的な行動変容が見られた。

さらに、半年後に効果を確認するためのフォローアップを実施。改善を常態とする現場意識の変化、現状のデータ収集・分析が新たな改善への気づきを生んでいる等、継続した効果を確認できた。各社においてPDCAを回す土壌が醸成しつつある。

自立化及び今後の他企業、他業種展開に向けて～中央会の役割～

装置産業のように、設備を整えれば一定の生産性向上の成果が期待できる業種とは異なり、卸・運送業においては、人や組織に係る改善が生産性向上に及ぼす影響が大きい。

各社がこのワークショップへ参加したきっかけは、「他社とのつながり」や「他社から刺激を得ること」であった。同業他社の事例を参考に自社の課題を発見し、即実践するという今回の取り組みでは、全ての参加企業を参加者全員で訪問しあうことが『肝』であった。

最初はそのことに抵抗があったかもしれない。しかし、実際の参加企業は皆、自社の倉庫を他社が見学し、改善提案をしてもらうこと、他社の倉庫を見学できるメリットを強調した。

今年度のワークショップは終了するが、当会としては今後、やる気のある中小・小規模事業者がグループをつくり、生産性向上に取り組むなど、複数企業で主体的に取り組める環境づくりに貢献していきたい。さらに、生産性向上を組合事業として扱えるよう、組合が果たすことのできる役割についても検討を重ねる。

来年度は、広島県東部地区において同様のワークショップを実施予定であり、今後も改善の好循環を他企業、他組合、さらには他業種へと拡大を目指したい。

ポイント

①競争と協同の好循環

競争関係にある同業者間で、学習機会やコンテンツを提供しあい、お互いが生産性向上を実現

②主体性を重視

参加者が自ら気づき実践するという主体的な態度を重視し、その後の自立化を目指す

③企業風土の変革

参加者が自社に持ち帰り、全社に改善への意識改革を実現

④他業種の好事例を取り入れる柔軟性

製造業での改善事例を取り入れる

働き方改革関連法チェックシート

労働時間法制の見直し

残業時間上限規制	チェック事項		
36協定の届出	届出しているか(時間外労働させる場合必要)	☐ はい	☐ いいえ
明文化	就業規則、労働契約等で時間外がある旨説明をしているか	☐ はい	☐ いいえ
協定の限度時間	36協定の限度時間は1ヵ月45時間あるいは42時間になっているか	☐ はい	☐ いいえ
特別条項	限度時間に収まらない場合に備えて特別条項を付けているか	☐ はい	☐ いいえ
限度基準への対応	特別条項における延長時間は最大80時間程度となっているか	☐ はい	☐ いいえ
36協定違反の有無	時間外労働や休日労働を指示する場合、36協定の範囲内としているか	☐ はい	☐ いいえ
有効期間及び届出	有効期限は原則1年間とし、有効期限が切れる前に届出ているか	☐ はい	☐ いいえ
実際の状況	時間外労働時間、休日労働時間を合計した時間が1ヵ月80時間未満か	☐ はい	☐ いいえ
年間の時間外労働時間数	年間の時間外労働時間数は、720時間未満になっているか	☐ はい	☐ いいえ
法定労働時間	所定労働時間は、週40時間、1日8時間以内か (特別措置対象事業場は週44時間以内)	☐ はい	☐ いいえ

有給休暇管理	チェック事項		
対象者	正規社員だけでなく、パートタイマー等にも付与しているか	☐ はい	☐ いいえ
付与日数	有給休暇の付与日数は適切か	☐ はい	☐ いいえ
付与する時期	入社後半年で10日(フルタイム、8割以上出勤のとき)という労基法上の付与時期を過ぎていないか	☐ はい	☐ いいえ
残日数管理	個別に日数が把握できているか	☐ はい	☐ いいえ
申請手続き	休暇申請は適切か(休暇届等)	☐ はい	☐ いいえ
消化状況	全従業員(10日以上付与者)が全員年間5日以上自発的に休暇取得できているか	☐ はい	☐ いいえ
計画的付与	計画的付与を実施している場合、その旨を就業規則に定めているか	☐ はい	☐ いいえ
	計画的付与に関する協定を結んでいるか	☐ はい	☐ いいえ
	付与日数のうち、5日を超える部分についてのみ計画的付与の対象としているか	☐ はい	☐ いいえ
時間単位年休	時間単位年休を実施している場合、その旨を就業規則に定めているか	☐ はい	☐ いいえ
	時間単位年休に関する協定を結んでいるか	☐ はい	☐ いいえ
	実際の運用は、半日単位だけか (1時間ごとに有給処理をしている場合、5日取得義務の日数に参入できない)	☐ はい	☐ いいえ
運用状況	当年未消化分を翌年に繰り越しているか	☐ はい	☐ いいえ
	有給休暇管理簿を作成しているか	☐ はい	☐ いいえ
	有給休暇を使用する日は、本来、労働する日となっているか (所定休日に有給休暇は使用できない)	☐ はい	☐ いいえ

時間外労働割増率増加	チェック事項		
時間外労働時間	1ヵ月の時間外労働の割増率は、125%(1時間)以上としているか	☐ はい	☐ いいえ
	時間外労働時間は、月60時間を超える場合があるか	☐ はい	☐ いいえ

労働時間の客観的把握	チェック事項		
管理監督者等	現在の時点で、労働者で管理監督者にあたる人について、労働時間の把握を実施しているか	☐ はい	☐ いいえ

※) このチェックシートは、平成31年度から順次施行される働き方改革関連法の『労働時間法制の見直し』に対応するものです。
 自社の現在の状況を踏まえ、「はい」か「いいえ」にチェックをつけてください。
 全項目に「はい」がついた場合、働き方改革関連法における労働時間法制にはおむね対応していることになります。
 各企業の状況により、詳細については法改正の内容を確認してください。
 このチェックリストは貴社の法改正対応状況を法的に確約するものではありません。

中央会の情報発信

中央会では、県内中小企業へさまざまな形で情報提供していますので是非ご利用ください。

会報

会員組合等の活動紹介、中央会の活動報告、広島県中央会情報連絡員からの報告による県内業界の景気動向、さまざまな中小企業施策等に関する情報を1冊にまとめ、毎月(10日)発行し会員組合、賛助会員等に配布しています。



ホームページ

中小企業施策に関する最新の情報や、組合に対する助成制度、会員向け各種サービス情報の提供を行っています。また、組合事務処理に関する様式集等のダウンロードも可能です。

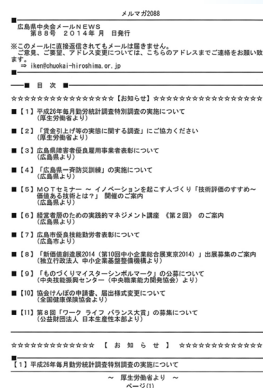
<http://www.chuokai-hiroshima.or.jp>



メールマガジン

HPの新着情報などタイムリーな話題を厳選し、「広島県中央会メールNEWS」として情報提供を行っています。ご希望の方にはメールマガジンを配信いたしますので下記アドレスまでご連絡ください。

chuokai@chuokai-hiroshima.or.jp



広島県中小企業団体中央会

〒730-0011 広島市中区基町5番44号
広島商工会議所ビル6階
TEL (082) 228-0926 (代)
FAX (082) 228-0925

福山支所

〒720-0067 福山市西町2丁目10番1号
福山商工会議所ビル7階
TEL (084) 922-4258 (代)
FAX (084) 922-4273