

取組事例

(所定外労働削減)・年休取得促進・多様な正社員・朝型の働き方・テレワーク

・その他 (健康増進など)

企業名	株式会社協和精工
所在地	下伊那郡高森町山吹 1646-5
業種	製造業
社員数	167名 (男性 114名、女性 53名)



訪問日	2020年1月29日(水)
面談者	代表取締役 橋場 浩之様 総務課 課長 松井 良和様
訪問者	長野労働局雇用環境・均等室長 荒井直子、雇用環境・均等推進監理官 池上仁、他

(会談の様子)



(左側上から) 橋場社長、松井課長
(右側上から) 荒井室長、池上監理官



工場見学で橋場社長の説明を聞く
荒井室長、池上監理官

取組の目的

- 「いい会社をつくろう」の経営理念の下、いいものをきちんと作り、社員とその家族、取引先、地域が幸せになることを目指している。働き方改革は、いい会社をつくるための「働く環境改革」と考えており、「入社してよかった」と思える職場環境づくりのため、働く環境を変えて社員、会社の仕事のやり方を変える仕組みづくりに取り組んでいる。
- 社員全員にとって平等となる制度は難しいが「トライ&エラー」で、まずは挑戦してやりながら改善し、さらに挑戦し続けながらより良いものを作り上げる姿勢で取り組んでいる。

所定外労働削減の取組の概要

① 今期の経営目標の一つに「所定外労働時間数 45 時間以下」

- 作業効率を上げて仕事量に応じた利益確保・体質強化を目指すとともに、「忙しい時は残業すればいい、休日出勤すればいい」ではない職場風土や意識の醸成を目指している。

② 毎月の時間外労働時間の減少時間数に応じて「特別手当」を支給

- 制度導入のきっかけ：残業時間減少に伴い残業代が減少したことで収入も減少し、社員から不満の声が上がった。
- 基準時間（2017年12月～2018年5月の月平均時間外労働時間数）を社員ごとに算出。
- 基準時間と月間時間外労働時間数を比較し、基準時間よりも減少した場合に減少時間数に応じて手当額を計算して支給。
- 手当額の計算に当たり、基準時間からの減少割合に応じて係数を設定（0～0.5）。減少割合が高いほど係数が高く、支給額が増える仕組み。
- 時間外労働時間が基準時間よりも増えた場合や月60時間を超過した場合などは支給しない。

労働生産性向上の取組

① 「3K活動（KYOWA（協和）、KAIZEN（改善）、KAIKAKU（改革）」による改善活動

- トップダウン型の改善活動の一つ。課ごとに生産性目標を掲げて、課長中心に研究会を開催。
- 課ごとの研究会は毎週1回、報告会は毎月開催。報告会では取組の進捗状況や方向性を確認。
- 会社としても本取組は重要な位置づけと考えているため、改善活動は全て所定労働時間内に実施。
- 取組開始のきっかけ：大手メーカーを定年退職後に入社したパート社員を中心とした改善活動。
大手メーカー勤務時代の工場長経験や知識を活かした改善を展開し、成果が上がった。「もっと教えてほしい」と始まった小さな勉強会がスタート。

② 「ホットサークル」による改善活動（QCサークル活動）

- ボトムアップ型の改善活動の一つで、係単位（10名程度）のチームによる小集団活動を20年以上続けている。
- その他個人ごとの改善活動提案も実施。

③ 「技術社内報」の発行、掲示

- 加工・製造技術の社内好事例を掲載して部門で共有。良いやり方は一人で抱えるのではなく、積極的に発表し、互いに認めて共有し合うことで生産性・効率の向上を追求している。

④ 大学とタイアップして工場内生産ラインをIoT化

改善取組の背景にある職場風土の醸成 ～社員に積極的に取り組んでもらうために～

① 目標設定だけでなく目標の先にある「目的」の理解及び共有

- ・「何のためにやるのか」、取組の先にあるもの（生産性・効率の向上で給与が増える、機械の導入など）を労使で共有。
- ・「いい会社をつくろう」とは何かの意味を図にして社内に掲示し、目指す姿を日頃から労使で共有。

② 情報の見える化・共有

- ・月末時点の売上や利益、人件費等の経営状況を翌日の全体朝礼で速報値として社員に開示。
- ・社員に対して経営状況等の情報をオープンにすることで、労使の信頼関係構築。
- ・情報を可視化して労使で共有することで、みんなで会社を良くしようという会社全体のまとまりにもつながっている。

③ 構想・方針は経営側から、具体的な改善・方策は社員から

- ・会社からは命令ではなく方向性を示し、社員みんなが経営者として売上・利益等の管理面も含めて、各部課長を中心に「実際にどうやったらよくなるか」を自ら考えている。自ら考えることで積極的な行動につながっている。

④ 「トライ&エラー」の事例を共有

- ・失敗を恐れず「まずはやってみる」ことを大切にしている。
- ・3K活動も「どうせできない」のようなネガティブな考えではなく、トライ&エラーで成功や失敗の事例を共有し積み重ねている。

⑤ 不満を含めて社員からの意見への早い対応による安心感の醸成

- ・労使の話し合いの機会は特別設けていないが、社員から上がった意見を汲み取る風土がある。
- ・社員の表情や行動、雰囲気等から漏れ伝わってくる不満の声に対し、会議などですぐに話題にし、現段階では難しいことも含めて早いレスポンスを心掛けている。

⑥ 多様性の受容、良い意見・良いやり方は採用し合う風土

- ・中途採用の社員が非常に多いため、多様な人材・多様な意見を積極的に取り入れる風土が醸成されている。3K活動も、大手メーカーを定年退職後に入社したパート社員を中心とした改善活動がきっかけ。

⑦ お互い様の風土、困っている人がいたら何とかしたいとお互い助ける風土

- ・好調な部門もあれば苦戦する部門もある。自分たちだけ良ければそれで良しでなく、お互い様の文化が根付いており、支援し合って皆で向上させるためにはどうするかを皆で考える風土がある。

健康増進、職場環境改善、キャリア形成支援の取組

○ 健康増進に向けた取組

① ハッピープロジェクト（毎月1回）

- ・導入のきっかけ：定期健康診断で20歳代・30歳代の社員の再検査や生活習慣改善の指摘を受けた社員が多かった。しかし、いざ運動するといってもなかなか個人で続ける難しさもある。会社としても健康で元気に働き続けてほしいという思いから実施することとなった。
- ・外部インストラクターを招致して全社一斉参加、所定労働時間中に開催。
- ・年代別に5グループに分けて、約1時間ストレッチや筋トレなどのエクササイズを実施。
- ・インストラクターからのアドバイスも廊下に掲示し、日頃から運動を意識できるようにしている。

② 全社員に活動量計（万歩計）を配布

③ 高森町「かきまる健康チャレンジ」への参加推奨

- ・健康づくりへの関心を高めるための高森町の取組への参加を推奨。自分自身で決めた運動目標の実施等によりポイントを貯めると景品（町内で利用できる商品券）と交換できる。

○ 職場環境改善の取組

① 社内報の発行・掲示

- ・社内イベント開催報告の他、社員からの投稿記事では趣味など、紹介された社員の人となりを紹介。当然顔も知らない社員もいるため、社内報が社員と社員をつないでいる。
- ・子どもの誕生の情報等も掲載。家族の状況等を共有することで気遣いも可能。
- ・会社として大切にしている「つながり・やさしさ」を伝えるツールとなっている。

○ キャリア形成支援の取組

① 技能検定取得時報奨金及び技術手当制度

- ・技能検定合格者に対して取得した技能に応じた技術手当を毎月支給するほか、取得時報奨金も支給。

地域との連携の取組

○ 行政や所属する工業団地との連携・協働による「魅力ある地域・会社づくり」

- ・女性社員の声をきっかけに、地域で子どもを見られる仕組みづくりが必要と考え、行政の託児預かり制度づくりに参画。
- ・工業団地で働く社員が安心して働き続けられるよう、子育てや介護との両立等お互いが抱える課題に対して工業団地所属企業との連携による取組も始めている。
- ・自分たちだけではできない取組も多い。会社としての声を発信することで、周囲を巻き込んで地域全体で安心して働ける地域・会社づくりに取り組んでいる。

今後の課題・取組

- 残業代込みのライフステージになっている現状が事実としてある中、特別手当制度はあくまで対処療法的な取組と考えている。協和精工で働き続けることでどんな将来設計が立てられるか、どんな未来図が描けるか、「人生のプライベートな目標」をそれぞれの社員が持てるようなツールをわかりやすく示したいと考えている。そのために、賃金テーブル・人事評価制度設計を現在進めており、来年の導入を目指している。

現状とこれまでの取組の効果

- 1人当たりの月間平均時間外労働時間数の推移：

平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
28.49 時間	18.98 時間	11.12 時間

※計算期間は会計年度（5月末）。

平成 31 年度は 12 月末日までの実績で算出。

- 1人当たりの年次有給休暇平均取得率：71.73% ※平成 31 年 4 月～令和元年 12 月実績
- 育児休業取得者数（直近 3 年）：2 名
- 男性育児休業取得者数：1 人
- 介護休業取得者数（直近 3 年）：1 人 ※訪問時取得申請中
- 障害者雇用率：4.62%（労働者数 6 人）
- 65 歳超の労働者数：3 人
- 平成 26 年以降の新卒入社数：9 人（うち 3 年以内離職者数 0 人）

（主な表彰・認定歴等）

- 平成 29 年 3 月 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」受賞
- 平成 29 年 2 月 公益社団法人中小企業研究センター「第 50 回グットカンパニー大賞」優秀企業賞受賞
- 平成 29 年 12 月 経済産業省「地域未来牽引企業」選定
- 令和 元年 11 月 ものづくり NAGANO 応援懇話会「ものづくり大賞 NAGANO2019」大賞受賞

長野労働局からの働きかけの内容

- 男性社員の育児休業取得者もいらっしゃることから、ぜひ「くるみん」認定の取得を目指していただくことをお勧めしました。また、女性活躍推進法も改正されたことから、さらなる女性活躍推進にも取り組んでいただくよう長野労働局からお願いしました。

訪問企業から働き方改革に向けたメッセージ

- 働き方改革への対応は、課題も多いものの、働く社員にとっては良い施策になると思います。社員の人生において、会社で働く時間は大きなウェイトを占めます。しかし、働くばかりでは人間が枯れてしまうというものです。会社として、働き方改革に積極的に取組み、家族と過ごす時間、自分の趣味に費やす時間などをしっかり確保していきたい、社員にとって“いい会社”をつくっていききたいです。

(2020.1.29)