

発信力で古い勤務体系を打破し、 残業時間の短縮を実現

今号では、月平均残業時間を5時間未満に抑制し、年次有給休暇の取得促進やメンタルヘルスに関する外部相談窓口を設置するなど、従業員が健康的に継続して働くことができる職場環境づくりへの取組で健康経営優良法人2020（中小規模法人部門）に認定された、三共精機株式会社の事例を紹介する。同社ではこの他にも幅広い活動を展開しているが、なかでも労働時間短縮のための対策は、老舗の機械工具商社であった同社の勤務形態を根底から変革してもたらされたものである。その改革を率いてきた石川武代表取締役会長にお話を伺った。

三共精機株式会社

京都市南区に本社のある機械工具商社・三共精機株式会社は、自社の事業活動を「ものづくりの課題解決業」と位置づけ、地元の京都市周辺のみならずマレーシアにも現地法人を設けるなど、グローバルに事業を展開している。近年ではシステム事業にも進出するなど、事業分野の拡大にも積極的だ。

前掲の健康経営優良法人以外にも、2019年には経済産業省が多彩な人材の能力を活かしている企業を認定する「新・ダイバーシティ経営企業100選」にも選出されるなど数々の受賞・認定歴がある同社だが、これらはもともと狙っていたわけではなく、「社内改革の結果としてそうただけです」と石川会長は語る。働き方改革やワーク・ラ

イフ・バランスに関しても、言葉として社会的に認知される前から取り組んでいることなので、そのために何か特別な施策を打ち出したということではないという石川会長が地道に取り組んできたのは、自社の事業を見つめ直し、制度や社内ルールなど経営のベースとなるものを一つひとつ再構築していくことだった。

1. 全員を総合職にして給与体系を一本化

石川会長が社長に就任したのは2009年。リーマンショック後の景気低迷から抜け出せないなか、円高で取引先企業は資材の調達を海外に移しはじめ、同社の売上は落ち込んでいた。しかし、石川会長はリーマンショックが起こる前に最初の社内改革である社員の給与・処遇制度の一本化にすでに着手していた。

それまでの同社は総合職と一般職に明確に二分され、総合職は男性で営業、一般職は女性で事務という体制だった。この体制のまま売上を増やそうと思えば営業職を増員するしかない。しかし、それは需要が伸び続けていた高度成長期のビジネスモデルであって、需要が頭打ちとなり、インターネット上での調達も可能になった現代では



開放感があり、自由な雰囲気の海外事業部オフィス。右が石川会長

会社に利益をもたらさない。それに気づいた石川会長は、事務職の女性も営業に携わってもらい、ともに事業や利益のことを考える体制への変換をはかる。その第一歩が「給与体系の一本化」だった。

「社長に就任する前の2006年に、男女の給与体系を一本化して全社員を総合職にすると発表しました。もちろん男性社員を中心に反発は大きかったです。女性社員も、当時は総合職になれるという喜びよりも、なんで私が営業的な発想でやらないアカンのか？ という声もありました。しかし、このインパクトが大きかったため、後の10年は改革がやりやすくなりました」と石川会長。この後、女性も総合職として活躍できる会社であることが採用時の好材料となり、女性の応募者が増加する。現在は女性が社員の4割を占めるまでになった。

2. 小さな施策の積み重ねで本気度を見せる

石川会長が次に手をつけたのは残業時間の削減だった。「男性の営業社員がどうしても長時間残業でした。当時はお客さまのところに定時までいて、事務所に帰ってきてから昼間に受けた電話への対応と伝票処理などをして、その後やっと帰宅できる。結局は9時ぐらいまで会社にいることになるわけです」（石川会長）。これではきりがないので、まずは30時間のみなし残業制度を導入する。この時工夫したのは、どうやって残業時間を短くするかの方法だ。水曜日は定時で帰るという方法もあるが、これでは必ず火曜日や木曜日にしわ寄せがいく。そこで考えたのが、9時に帰る人と7時に帰る人が2人で協力してなんとか8時に帰る方法をつくる、ということだった。これを実現するには、社員間のコミュニケーションを高めて内勤と外勤が協力するなどの努力を求めるだけでなく、いち早く携帯電話やノートパソコンを支給し、高速レーザープリンターといった最新のツールを導入するなど、会社からも業務の効率化をさまざまに後押しした。こうして「とにかく会社が労働時間の短縮に対して本気である」という姿勢を見せ続けることで、徐々に残業時間は短縮されていった。

その後残業時間の短縮に手応えを感じ、みなし残業を20時間にするというタイミングで石川会長が導入したのが、「みなし残業分を減らせればその分基本給が上がる」という

仕組みだ。みなし残業が減った分を基本給に上乗せするようにしたことで、「残業を短縮して給料が上がるなら短縮した方がよい」というモチベーションにつなげたのだ。この他にもフレックスタイム制度、産休・育休制度、半日有給休暇制度など、社員が働きやすいようさまざまな制度を設けることで、現在の月平均残業時間5時間以下という状況を実現した。

3. 大切なのは発信力

ここまでの経緯を読んで、石川会長が強引な手法で矢張り早に改革を進めたような印象を持たれるかもしれない。しかし、石川会長は常に社員の納得と自主性を重視してきた。

「社長時代から、毎月の経営会議が終わったら自分で議事録を書いて、それを各営業所内で話すようにしてきました。直接足を運んでそれぞれの営業所の社員に議事録を見せ、決まったことや会社の業績などについて30分間丁寧に説明するのです。これまで毎月3回、同じことをしゃべり続けてきました」と石川会長は笑う。2005年から続けているブログも情報発信に役立っているという。「ブログではあまりよい格好をした内容は書けません。知ってる人から、違うじゃないかといわれてしまいますから。結局ずっと率直に書いていることで徐々に信用してもらえるようになってきました。継続して発信し続けることが大切だと思います」と石川会長。今では取引先から社員に「石川さんはブログでこういってましたね」と、話題にされることもあるという。

直近で行ったのは、65歳までの定年延長でベテランの力を引き出すという施策だ。客先にも定年延長や再雇用で活躍しているベテランの職人が多く、60歳を過ぎても元気な社員の知見と経験は、同社にとって大きなプラスになると石川会長は考えている。そのため、定年延長の際にはダウンすることが多い基本給も下げずに支給しているという。これからも石川会長と同社には、他社とは一線を画す先進的な改革を期待したい。

会社概要

三共精機株式会社

事業内容：切削工具、測定工具・機器、工作機械などの販売

設立：1948年（創業：1942年）

従業員：74名（2020年4月現在）

所在地：京都府京都市