

システムの改変とともに進めた「社内改革」により年間の残業時間を大幅に削減

今号では、富山県南砺市に本社のある日の出屋製菓産業株式会社の取組を紹介する。富山湾の宝石「白エビ」を用いた「しろえびせんべい」で知られる同社は、長年使用してきた基幹システムの更新と並行して業務改善に着手。社内のグループウェア環境をクラウドに移行し、社内ネットワークにアクセスしなくても業務を遂行できる環境を整備した結果、業務の効率化と残業時間の短縮に成功している。同社の川合洋平専務、総務部の土谷浩幸部長、システム担当の平野賢マネージャー、労務担当の小森良重さんにお話を伺った。

日の出屋製菓産業株式会社

日の出屋製菓産業株式会社は1924年の創業以来、素材と製法にこだわり続けている。使用する原料米は富山県産100%で、副材料に「白エビ」の他、金沢港で水揚げされた「甘エビ」、北海道産「大袖振大豆」、「羅臼昆布」などの地域の素材を使用。さらに昔ながらの伝統的な杵つき製法を守って米菓をつくり続けており、「地産地証」*のもののづくりを推進している。また、創業の精神は「人づくり品づくり」であり、自己の人間性を磨くことが真に喜ばれる商品・サービスの提供につながるとして、創業以来、人を大切にする社風が根づいており、従業員の健康管理にも力を入れてきた。地域で最初に社内託児所を立ち上げたのも同社であり、産業医と連携しての健康診断なども20年以上前から実施していたという。

しかし、そうした社員を大切にする社風も時代の流れ

とともに変化し、高度成長期やバブル期を経て長時間労働が当たり前の世相が同社にもいつしか反映されていった。「長く仕事をしているのが『頑張っている』という感覚に陥っていたのだと思います。少なくとも私が入社した12年前はそう感じました」と川合専務は振り返る。こうした社内の空気を入れ換えて、業務の効率化と長時間労働の削減へと舵を切れたのは、経営陣を含めたリーダー層の若返りが背景にある。

1. リーダー層の若返りとトップダウンで業務改善を断行、残業にメス

「当社では世代交代を進めています。私も35歳で専務に就任したのですが、部長から課長に至るリーダー層の年齢も、この10年間で20歳ぐらい下がっています。そうした中で、仕事に対する考え方や価値観が変わってきているのを肌で感じていました。長時間働けばよいという時代ではなくなったと思っていたところに労働基準監督署からの指摘もあったので、『これは業務改善をやるしかない』と決断しました。そのときに会長も『やろう』と賛同してくれたので着手することができました」と川合専務はきっかけを語る。

世代交代とトップダウンにより、長時間労働にメスを入れた同社。象徴的なのは、部長や営業所長など以外の管理職への残業代支給の開始と、営業職の「みなし残業」の撤



(左から)川合さん、土谷さん、平野さん、小森さん

廃だ。「それまでは、誰がどれだけ残業しているのかがブラックボックス化していました。そのため、システムの更新より先に制度を見直して、隠れていた残業時間を『見える化』しました。表面化による残業時間の大幅な増加が予想されたので、同時に『脱!前例踏襲』を掲げて全社で業務の見直しに取り組みました」と土谷部長。実際に数字を扱っていた小森さんは「もちろんタイムカードには時間が打刻されていましたが、すべての残業時間は集計されていませんでした。それをきちんと見えるようにした2018年の全社員の総残業時間は、19,022時間とこれまでより約10,000時間も増えましたが、2019年は10,747時間に減りました。一人年間平均が82時間から46時間と元の水準に戻りました」と、その成果を語る。

2. システムをクラウドへ移行 オンライン会議もコロナ禍以前から

もちろん、残業時間を「見える化」しただけで業務効率が改善されるわけではない。以前の同社のシステムは、2005年頃から利用していたもので、メールやスケジュールなどのグループウェアはインターネット接続で利用できたが、基幹システムやファイルサーバは社内ネットワーク環境からしかアクセスできなかった。そのため、営業担当者は一度出社して資料をつくってから外訪する必要があり、さらに社員数に対して社内システムが使えるPCも少なかったため「PC待ち」の状態になるなど、とても非効率な仕事環境だったという。

しかし、こうしたシステムを改善するには専門的な知識や経験が必要だ。そこで同社では、即戦力人材のシステム担当者を採用する。それが平野さんだ。

「設計を含めてシステムのインフラそのものが古いという印象でした。例えるなら、水道からきれいな水を出そうにも、そこにつながっている水道管が古かったり変に曲がったりくねったりしていたので、きれいに整備し直す必要があったという感じです」と、平野さんは当時を振り返る。ただ、インフラばかりに囚われているとスピード感のある改善はできない。そこで同社では、平野さんの提案を受けて、まず社内のグループウェア環境のクラウド移行に着手した。

クラウドへの移行について平野さんは「もともと別のグループウェアを使っていたため、それを移し替えるだけでしたので、スムーズにできました」と話し、さらに「所属長などが

定期ミーティングに参加するために各拠点に出向くのは費用も時間ももったいないので、リモートでできないかという声がコロナ禍以前からありました。そのため、オンライン会議機能も使えるクラウドサービスを選択しました」と説明する。

こうしてクラウドへ移行した後は業務効率が大きく改善。営業部のメンバーは直行直帰も可能となったことから、東京地区では営業所を廃止し、各自の生活拠点を分散してサテライト化した。またオンラインでの会議は時間や場所の制約を受けずに短時間で手軽に実施できるため、情報共有や意思統一が加速したという。これらの技術は、その後のコロナ禍においても、業務を停滞させることなく前に進める原動力となっている。

3. 人事評価制度を刷新 多能工化も推進し長時間労働を削減

こうした改革を進める一方、「目指す社内文化」に沿うため、努力（過程）を重視する内容に人事評価制度を改定した。目指す社内文化とは、一例を挙げれば「よく遊びよく学ぼう」だという。中身の濃い仕事をするためにはプライベートも大事だということを、社員が向かうべき方向として打ち出したのだ。実際の評価項目にも、「メリハリを意識して、時間及び休日管理ができた」という項目を入れている。また、各部門の垣根を超えた「多能工化」を推進することで「人財」の有効活用にも取り組んでいる。

「人事異動は、特に『若いうちにいろいろな経験』を意識しています。まずは体感してもらうことが重要です。一時的な応援も含めて違う業務に関わることで、自身の知識も広がり、苦労もわかると思います」と土谷部長。

最後に川合専務は「『社内改革』は常にマストの命題です。どうしたら社員の皆さんに心から喜んで働いてもらえるのかということを意識し、これからも取組を続けていきたいと思っています」と、改革推進への強い決意を語っていた。

※ その土地でとれた原料を使って「地産地消」に貢献するとともに、その土地で製造することを証明するという意味のキャッチフレーズ。

会社概要

日の出屋製菓産業株式会社
事業内容：米菓製造業（製造、卸売、直販、配送）
設立：1954年（創業：1924年）
従業員：343名
所在地：富山県南砺市