# 確固たるポリシーと大胆な施策で月平均残業時間20分以下を実現

**今号では、群馬県高崎市に本社のある株式会社群協製作所の取組を紹介する。同社は2008年、二代目である現在の遠山昇社長への代替わりを機に働き方改革に着手。なかでも長時間労働については、遠山社長の強いリーダーシップで大幅な削減に成功している。この背景には、遠山社長の海外就労体験に裏打ちされた働き方への確固たるポリシーと、思い切った施策があった。そこで、同社の遠山昇代表取締役社長にお話を伺った。**

株式会社群協製作所

株式会社群協製作所は1963年の創業以来、銅管継手メーカーとして、精密旋盤加工や継手の製造販売を軸に発展してきた。同社では、特に石油プラントなどで使われる継手を数多く手掛けてきたが、高度成長期の終焉とともにプラントの建設ラッシュが終わり、継手の需要が頭打ちになると、レーザーノズルの設計・製作・販売など、さまざまな分野に事業領域を拡大し、着実に成長を続けてきた。

主力である旋盤加工は長らく職人の仕事であり、「教わるより盗め」、「背中を見て学べ」という時代でもあった。創業者である先代社長も職人気質で会社を成功に導いてきた。しかし、1991年に入社した遠山社長は、このやり方だと新しい世代は育たないのではないかと思っていたという。その思いは、自身が海外で見てきたワークライフスタイルとはかけ離れていて、このままでは時代に取り残されるのではないかという強い危機感から来ていた。

## 1. ワーキングホリデーを経験しカルチャーショックを受ける

「大学を卒業して最初に就職したのは大手企業でした。1983年のことです。その会社では月80時間の残業が当たり前でしたが、それでもましな方だと周りからはいわれました。当時は100時間どころか150 ～ 200時間というところがたくさんありましたから。しかし、私はせっかく入ったその会社を3年で退職してしまいました」と遠山社長は振り返る。その理由は「ワーキングホリデー制度」を活用して海外で働きたかったからだ。当時は25歳までが制度の対象だったため、25歳で思いきって退職。その後オーストラリアの新聞社に入社し、新聞記者となった。

「入社してびっくりしたのが、オーストラリアではみんな17時に帰ること。しかも1日8時間しか働かない。カルチャーショックでした」と遠山社長はその驚きを語る。しかし一方で、「彼らにできて日本人にできないわけがない」とも思ったという。その後、アメリカでのツアーコンダクター経験などを経て、父の経営する同社に入社したのが1991年のことだ。

「私が入社した頃の職人さんは、みんな昭和の職人にありがちな「この仕事は自分にしかできない」というタイプでした。当時はその方が仕事ができるように感じられたのです。社内で育てるということをせず、職人を外からハンティングしてくるというやり方でした」。そして、そういう職人ほど人に教えない。当時は離職率も高く、その職人に離職されると社内にノウハウは残らなかった。こうした状況を打開するために、先代社長に働き方改革を進言し、社員の意識改革にも着手し始める。

「私の嫌いなものは残業とノルマと汚い職場です」と遠山社長は冗談めかしていうが、この3つをなくすために、先代社長とは毎日のように激しく議論をしていたという。しかし、時代が進むにつれて欧米型の働き方が評価されるようになってくる。そうした流れを先代社長も読み取り、2008年に代替わりする頃には新しい働き方に納得してバックアップしてくれたそうだ。

**表．成長シート（5段階評価）**

出典：株式会社群協製作所資料（抜粋）

| 成長（確認）要素 | 成長（判断）基準 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ISO 知識 | ISO をまだ知らない | ISO を守っている | ISO の知識を持っている | 豊富な ISO の知識を持っている。内部監査員をしている | 豊富な ISO の知識を持っており、それを他の社員に教えている |
| NC 旋盤操作技術 | その対象の機械をほとんど操作することができない | その機械の補正・微調整はできるが、段取りをするには援助が必要 | その機械をほぼ一人で段取り・操作をすることができる | その機械を優れた方法で段取りできる。リピート品は時間短縮に努めている | 4の優れた方法を他の人に教えることができる |
| 各種作業技術 | 社内のほとんどの各種作業をすることができない | 社内の各種作業を少しすることができる | 社内のほとんどの各種作業をすることができる | 社内の各種作業を優れた方法で行うことができる | 各種作業を人に教えることができる |
| 検査技術 | ほとんどの計測器が使えない | マイクロメーターが使える | ほとんどの計測器を使用できる | 全計測器を使用でき、調整・メンテもできる | 優れた計測方法を他の人に教えることができる |
| 専門知識 | 専門知識があまり無い | 専門知識が少しある | 専門知識がある | 専門知識が豊富 | 豊富な専門知識を他の人にも教えている |

## 2. 社員と家族の健康のため 仕事を断ってでも残業をなくす

こうして働き方改革がはじまったが、ノー残業はなかなか進まなかった。特に男性で基本給が高いベテランは、残業代が2割増しになるので結構な収入増になる。これでは社長がいくら「自分や家族との時間を犠牲にしてまで残業をしないでください」といっても効果がない。そこで大胆な手を打つことにした。仕事自体をなくすのだ。

残業する社員の大義名分としては「納期」がある。それならばと、大量で納期が短い仕事を受けないことにした。「うちは社員とその家族のためにノー残業がポリシーですから、短納期の仕事はいりません」と得意先にも断りを入れていった。そして、それでも短納期を要求する会社には「値上げ」を宣言するなど、思い切った手を打ち続けた。もちろん、会社全体の売上低下は免れなかったが、それも1年程度で取り戻したという。

「あくまでも自社製品を中心として、少量でも納期が確保できる仕事に絞りました。私は会社にも“断捨離”が必要だと思うのですが、断捨離の指南書には『いらないものは捨てる、そうするとよいものが入ってくる』と必ず書いてあります」との遠山社長の言葉通り、売上が頭打ちになっていた継手に代わって、レーザーノズルが同社の売上を支えるようになった。レーザー加工はあらゆる産業分野で使われている先端技術だ。レーザーノズルを自社で製造販売することで、売上がどんどん伸びていったという。

## 3. ノー残業ときれいな職場で 女性の採用率が向上

長時間労働対策には「勤務時間だけで評価しない」という評価制度の改革も必要だが、同社ではこれを5段階評価に組み込んでいる**(表参照)**。技術だけでは5段階評価の一番上である5の評価は付かないことになっていて、その前の4どまりだ。では、5は何か？ それは「自分の優れた技術を人に教えている人」だ。遠山社長は「もっと給料を上げたければ、人に教えれば5をあげる」と常々社員にいっている。

こうした施策が実を結び、本当に「ノー残業」といえるようになったのは5～6年ほど前のこと。同社におけるノー残業とはどのような状況かというと…

「終業のチャイムが鳴るとゴミ回収をするのですが、これは3～4分で終わります。ですので、チャイムが鳴って5分後には8割から9割の社員が退社しています」。特に27人いる女性社員のうち、今まで一度も残業をしたことがないという人が23人いるという徹底ぶりだ。

そして、汚い職場も大嫌いな遠山社長は率先してトイレ掃除を行う。「普通の町工場だと男女共同トイレだったり、汚れていたりすることもありますが、それが嫌なので、私は毎朝早く来てトイレを磨いています」。トイレだけでなく、工場内もとてもきれいなことが女性に高く評価され、採用率が向上しているという。

「現在、当社の管理職は50％が女性ですが、女性の役員はゼロです。これがまだ欧米に追いついていないところだと痛感しています。今後は女性管理職と役員の育成により力を入れていくことが、私の役割だと思います」と、遠山社長はさらに女性が活躍できる会社にしていく決意だ。

**会社概要**

株式会社群協製作所
事業内容：継手製造販売、レーザー加工機消耗品製造販売、機械販売など
設　　立：1963年
従 業 員：50名
所 在 地：群馬県高崎市