

コンプライアンスを最優先するため トップダウンで働き方改革を推進

今号では、大阪府河内長野市に本社のある株式会社ダイドーの取組を紹介する。同社は1951年の創業以来、「社員の健康・安全なくして会社は成り立たない」という理念のもと、社員の安全と健康づくりに取り組んできたが、一方で、長時間労働をよしとする社風も続いていた。そんな状況に危機感を抱き、^{おいた なおゆき}追田尚幸社長をはじめとした経営陣に働き方改革を具申し続けてきたのが、^{むかい}総務経理部の向 雄一課長だ。その後同社では、2014年の過労死等防止対策推進法の施行をきっかけとして、トップダウンによる働き方改革に乗り出し、長時間労働の削減に成功している。そこで、この改革を中心となって推進している向課長にお話を伺った。

株式会社ダイドー

労務担当として現場の実態を見てきた向課長は、2010年頃から「少しでも長い時間働けば、それだけ多くの報酬を得られる」ことをよしとする同社の社風が、もはや時代にそぐわないことを折に触れて上層部に訴えてきた。

「いわゆる体育会系の雰囲気でした。残業が月100時間以上の従業員も珍しくなかったのですが、体力があるので『長時間残業？ 大丈夫!』といった感じで、それを許していたのです」と向課長は振り返る。業績が安定していたこともあり、残業代が入るならそれでいいという社員も少なからずいた。

しかし、近年のわが国において過労死が多発し大きな社会問題となっていることや、それを受けて2014年に過労死等防止対策推進法が施行されたことなどによって、世の中は残業の多い会社に厳しい目を向けるようになる。そこで向課長は、同社でも36協定を遵守して残業時間の短縮に本格的に取り組まなければ、企業として淘汰されてしまうと労働環境を具体的に示しながら経営陣に進言する。そして、この訴えに追田社長が耳を傾けたことにより、同社の働き方改革は大きく前進するのだ。

1. 働き方改革という社会の流れを示し トップダウンへの流れをつくる

向課長が経営陣に強調したのは、コンプライアンスを最優先する働きやすい会社への切り替えが必要という点だ。

「社会の流れはもちろん、顧客である大手メーカーがコンプライアンス重視にシフトしてきている。そのなかで、当社がどのような方向に進んでいくべきか、という点は大局的に見ればわかっていた話でした」と向課長。

例えば、求職者にとって「パワーで押し切ります！ 体力ならあります！ 残業もOKです！」という人しか入れないような、長時間残業が常態化している会社が果たして魅力的かどうか、対外的な評価がどう下されるのか、という切り口で粘り強く訴えていった。その結果、労働時間管理を厳しくして、その範囲でやれることを見極めればやらなくてもいいことを削減でき、業務に対する負担を分散していけば生産性を上げることも可能になると、経営陣にも理解されてくる。そして、追田社長自らが先頭に立って働き方改革に乗り出すこととなった。



向 雄一
総務経理部課長

こうして初年度である2014年は、まず現状の仕組みのなかで、できる限り作業負担を分散させるなどの改革を行い、それまで月80時間超の時間外労働が延べ56回あったのを、翌年にはゼロへと激減させることができた。

2. 生産性を向上させるため 独自のシステムを開発・運用

次に着手したのは、生産現場におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）化によって生産性を向上させ、業務改善を進めていくことだ。

「そもそも追田社長のもとで社内のIT化はかなり進展していたのですが、そこをさらに推し進めました」と向課長。

例えば、加工や組立などの生産工程に関する書類は、それまでは全部紙ベースであり、1日5,000枚から6,000枚を出力していたが、自社で開発した「KKSK（加工、組立、出荷、検品）システム」を活用することで、すべて電子化した。加工から検品に至る指示書や図面を全現場で共有するだけでなく、図面を探したり、仕分けするなどの無駄な作業を省くことができ、加工後はセルフチェックもできるため、不良品の発生を未然に防ぐことで品質の高さも維持できる仕組みだ。

また、このシステムを使うことで作業現場のスタートエンドがわかるようになったとのこと。「ひとつの製品を何時に組み立て始め、何時に出荷できるか、という時間を集計することで、ひとつの製品ができあがるまでの時間を把握できます。そのため異常値があればすぐに発見できますし、原因を追求して改善していくことで、生産効

率をさらに上げることができるようになりました」と向課長はそのメリットを語る。

3. 勤怠管理や事務のルーティンなど できるものはすべてDX化する

勤怠管理に関しても、全国に5つある工場を含めたすべての作業現場でタブレット、もしくはノートパソコンを所持させることで、タイムカードではなく自分の端末からクラウドシステムにアクセスして、出勤状況を記録できるような仕組みを導入している。

「今までの現場では、規定の作業が終了してからも、なかなかタイムカードを押さないなどのロスタイムが発生していましたが、DX化によって本当に働いた時間に対して勤怠の管理ができるようになりました」と向課長。このデータは全部門長や労務管理部門で共有することで、経営資源としても活用されている。

さらに、事務のルーティン作業を軽減するためにはRPA^{*}を導入。少しでもデータやシステムに代替できるものについては、とことんDX化を推進している。

こうして長時間労働の削減と生産性の向上に一定の目処がついたいま、今後はコンプライアンスを重視した教育、人権意識やハラスメントに敏感なリテラシーを社内に浸透させることが重要だと向課長は考えている。「ちょっとした言葉の使い方、企業のブランドが地に落ちてしまう時代です。労務担当としてはそのリスクがかなり高いと考えざるを得ません。これからは経営陣も含めて、こうした観点での教育や施策が必要だと痛感しています」と、向課長はすでに次のステージを見据えている。

^{*} ロボティック・プロセス・オートメーション（Robotic Process Automation）の略。これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、もしくはより高度な作業を、人間に代わって実施できるAI技術などを活用して代行・代替する仕組みのこと。

会社概要

株式会社ガイドー
事業内容：住宅関連部材の企画・設計・製造・販売
設 立：1951年
従 業 員：285名（2022年5月現在）
所 在 地：大阪府河内長野市