

トップダウンで強力に発信する一方 現場に歩み寄り一緒に推進していく

今号では、高知県香南市に本社のあるYAMAKIN株式会社の取組を紹介する。同社は2018年に4代目として就任間もない現在の山本樹育社長のトップダウンによって働き方改革に着手し、ユースエール認定^{*}を目指したことをきっかけに、長時間労働の削減と業績向上という成果を上げている。特に外勤である営業職については、トップダウンだけでなく現場の意見を聞きながら粘り強く説得していくことで腹落ちのある制度として定着させることに成功している。

そこで同社の働き方改革の実務に携わり、実際に営業職を説得するなど推進の中核を担ってきた管理部の清水悟部長にお話を伺った。

YAMAKIN株式会社

1. ユースエール認定を取得せよ！ トップの号令に現場は反発

「当社には販売、開発など色々な職種があるなかで、特に外勤の営業職については勤務時間は本人任せの状態、長時間勤務に陥りがちでした」と清水部長。また一方で、世のなかで少子高齢化にともない若年労働者の確保が難しくなっていく、長時間労働をさせる職場は若者に嫌われる傾向にあるというのはわかっていた、とも。そのため、業界では有名でも一般的には知名度の低い同社が若い世代に目を向けてもらうためにはどうしたらよいか、という観点から取得を目指したのがユースエールの認定だった。

「まさにユースエールの認定条件が当社の目指す姿と一致していましたので、トップダウンで『最短で認定を目指す』と号令が下りました」。ところが、認定には準備期間を入れても1年少ししか時間がないため、同社の本店がある大阪のハローワークに相談しても「正直難しいですよ」と論されるほど、それは困難な道だった。

しかし、清水部長たちはそれでも諦めず、まずは社内に向けてユースエール認定を目指すこと、そのために長時間労働を削減すること、年次有給休暇の取得率を上げることなどの情報発信から着手する。そして案の定、一番抵抗が大きかったのが長時間労働の抑制についてであり、「営業成績が落ちる」「会社の売り上げが下がる」といった猛反発があった。「当時は拠点ごとの平均が60時間を超えているようなところがザラでした。これを全体平均20時間以内に収めなさい、ということでしたのでかなり差が大きかったのです」と清水部長は振り返る。

2. 知識面からの理解拡大と システム運用による効率化・省力化

この大きな差を埋めるには社員に働き方改革に対する理解を深めてもらうしかない、と清水部長たちはさまざまなアプローチを始める。

「まずは知識面からのアプローチとして『所定外労働とは何か?』について理解してもらうことからでした」。例えば直行直帰のとき、ほとんどの社員が家を出た時間から



ヤマキン放送スタジオ（高知）。プロ仕様の機材とスタッフを揃え、商談、説明会が行える環境を整備している。

労働時間が始まっているという理解だったが、「それは通勤時間ですよ」と、労働と休憩、通勤時間の定義を何回もミーティングを重ねながら説明を繰り返した。そして、似たような質問が出た場合には、コンパクトな「質疑応答集」としてまとめ、各拠点に配布した。これはその後も更新されていて、社員の労働時間に関する理解を深めることに大きく役立っているという。

もうひとつのアプローチはシステムの運用により事務処理を簡素化したことだ。

例えば、残業の要因として当日のうちに提出する日報に費やす時間が大きかった。そのため、それまで社内でないとう入力できなかったものを社外でも入力できるように営業報告のシステムを自社開発し、よく使う文章はプルダウンで入力できるようにテンプレート化するなど、使いやすいシステムに移行していった。

こうしたアプローチによって、トップダウンで号令をかけるだけでなく、会社からもできる限り効率化を進める、やらなくていいことを決めて省力化する、など歩み寄りながら反発を理解に変えていった。

3. ネットワークでの商談を活用し 労働時間短縮と業績向上を実現

そしてもうひとつ、同社の業態で避けて通れないのが展示会への出展だった。デンタルショーに代表される歯科医療関連の展示会は全国各地で開催されるが、そこ

に出展する拠点はスタッフ全員参加が前提で、どうしてもひとつの祭典のような位置づけになっていた。土日に開催されるのだが繁忙期は振休が取れず、その結果、所定外労働が長くなる大きな要因になっていた。そこで運営できる最低限の人数を決め、規模の大きい拠点の半分は出なくてよい、と通達したのだ。

これに対しても、「お客様に挨拶ができなくなる」と反発があったそうだが、その日にする必要はなく、他の日に挨拶に行くことでむしろ営業チャンスが増えると説得していった。

また、リモートでの説明会や商談が行えるように高知に2か所、大阪に1か所放送スタジオを設置していたことも労働時間短縮に大きな効果があった。コロナ禍で客先に訪問できない状況になっても商談ができるため、むしろ業績は伸びたという。

こうしたさまざまな施策を地道に積み重ね、外勤職の時間外労働時間は、2018年の月平均44時間から2021年には16時間へと削減することに成功している。

今後について清水部長は「長時間労働をなくす代わりに年次有給休暇の取得数が減っては意味がありませんので、今までに加えて連続5日の休暇取得の推奨を導入しております。純粋に自己研鑽などの目的でもありますが、まとめて休むことによって一人で業務を抱え込まない、BCP（事業継承）も見据えた施策です」とさらなる進化を目指している。

※ユースエール：「若者雇用促進法」に基づき、若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況など優良な中小企業を認定する制度。認定された企業にはユースエール認定マークが付与され、自社のアピールが可能になる他、「若者雇用促進総合サイト」に掲載されるなど、さまざまなメリットがある。

会社概要

YAMAKIN株式会社

事業内容：金・銀・白金・パラジウム及び各種貴金属地金の売買、貴金属地金の加工、貴金属の精製と分析、歯科材料の開発・製造と販売

設立：1957年5月

従業員：296名(2022年6月末現在)

所在地：高知県香南市

会社URL：<https://www.yamakin-gold.co.jp/>