

生産性向上とQOLの充実で 長時間労働削減と有休日数の増加を実現

今号では、新潟県西蒲原郡に本社のある株式会社東陽理化学研究所の取組を紹介する。同社は2016年、前社長である杉田俊一氏が就任時にクオリティー・オブ・ライフ（QOL）と生産性向上の両立を宣言。「QOLの向上こそが生産性の向上につながる」とのポリシーのもと、多能工化や働く時間の見える化など複合的な取組を実施し、一時は人によっては60時間から80時間もあった時間外労働の大幅な削減に成功している。そこで、同社の働き方改革の現場を主導している総務人事部の平原高志さんと成沢輝彰さんにお話を伺った。

株式会社東陽理化学研究所

株式会社東陽理化学研究所は国内最初のステンレスの電解研磨* 専門企業として、1950年に設立された。「技術で生きる」を企業理念として、金型の設計から開発、製品の加工、表面処理、組立までをすべて自社で行う金属製品の一貫生産システムを構築。パソコンや携帯音楽機器などのIT関連から半導体製造装置部品などの精密加工製品、建築関連製品、産業輸送機器などに至るまで、幅広い分野でさまざまな産業を支えてきた業界のトップランナーだ。「製造で困ったら燕三条」といわれるほど高い加工技術を持った会社の集積地である同地域のなかでも、顧客の求める困難な要求を実現し、製品化へとつなげる同社の技術力は高い信頼を集め、数多くの実績を積み重ねてきた。

しかしその一方、納期を守るためには残業や休日出勤をせざるを得ず、特に製造現場ではほとんどの土曜日が出勤日になってしまうほど長時間労働が常態化していたという。こうした状態は10年ほど前から問題視されていたというが、対策の決め手はなかなか見いだせないでいた。そこに風穴を開けたのが杉田俊一前社長が2016年に打ち出した会社方針だった。

1. 社員教育強化で多能工化を推進 仕事の見える化で業務時間を平準化

この方針が最初に発表されたのは杉田前社長の就任

挨拶のなかでだった。

「充実した私生活があつてはじめて真剣に業務に取り組むことができるのだから、そのための施策を積極的に採用する、という内容でした。また生産性向上による成果については従業員に還元するとも約束していただいたのです」と成沢さんは振り返る。そこで総務人事部としては具体的な施策としてまず生産性を上げるための多能工化の推進と無駄な時間を見える化することに着手する。

「業務内容をよく見てみると一人ひとりには無駄な時間が結構ありました。例えば定時労働が月160時間あるなかで160時間いつも仕事があるのかといえばそうでない場合もあります。180時間かかっていれば当然残業ですし、140時間で終わることもある。しかし140時間で終わっても定時は160時間です。それなら終わらないところの業務を早く終わったところに移動させる。140時間で余った20時間を180時間かかっている仕事に費やせばどちらも160時間で仕事が終わるのです」と平原さん。これは数字上の空論ではなく、同社では社員教育プログラムを大きく見直し、短期間で業務負荷を平均化できるようにスキルアップを図り、多能工化を早急に実現することで現実業務の平準化を成し遂げている。

「特に若手社員については教育が急務でしたので、それまでのOJTで数年、という教育ではなく『東陽道場』と呼ぶプログラムによって1年間弱くらいで一気に1人前に

表. 生産性とQOLとの関連

指標	2017年	2019年	2021年	最新
生産性 ※2017年を1として比較	1.00	1.21	1.45	1.47 (2022年)
男性育休取得率	0%	20%	33%	75% (2022年)
有給取得 ※申請しやすくするため申請書を電子化した結果取得数が向上	7.5日	13.5日	15.2日	17.0日 (2022年)
年間休日数	112日	121日	125日	126日 (2023年)

近いところまで育ててあげるOFF-JTを採用しました」と平原さん。この教育の成果はまもなく現れ、社員が複数の業務をこなせるようになって残業を減らすことができ、生産性も目に見えて向上した（表参照）。そして労働時間が短縮された分は有給休日の増加という目に見える形で社員に還元することもできた。「約束通り成果が社員に還元されましたので、自分たちが休日を増やしたという実感も湧き、さらに生産性が上がるというよいスパイラルが生まれたのだと思います」と平原さん。現在は入社時に付与される有休休暇が20日にまで増えている。

2. 「手が空いたら現場に入る」 部門をまたいだ業務応援が定着

また同社では多能工化が進んだ結果、部門をまたいだ業務の応援という取組も定着している。

「これはもともと製造の現場から、特に開発部門には手があいたときに生産を応援してほしいという声があったのですが、本格的な取組となったのは2020年くらいです。現場の忙しさによって変動しますが現在は間接部門の6、7人くらいが毎日応援に行っています」と平原さん。具体的には、応援に入った間接部門だけで回す生産ラインがすでに現場にできていて、そこに時間に余裕のできた人間が入って生産業務を行う、という形だ。

「私自身も応援に入るのですが、ずっと事務所にいると見えなかった現場にいる人の気持ちや環境がわかるようになりました」と成沢さん。実際に働くことによって「作業場が暑い」と気づき、「飲み物があった方がいい」という総務人事部の目線で施策を考案するなど、部門の垣根を超えた発想ができるようになった。

そして、成沢さんが実感しているもう一つの成果は、男性の育休取得が2017年まで0%だったものが、2022

年度実績で75%まで上がり、現在は100%を目指せるまでに向上したことだ。成沢さんは取得を推奨する立場として「100%は早い段階で達成できるのではないかと手応えを感じている。

3. 人を大切にする会社を前面にして 採用活動も順調に

そんな成沢さんが次に目指しているのは、これまでの取組の成果を社外に上手にアピールすることだ。

「人を大切にする会社であるということをもっといろいろな所でアピールしていけたらと思います。特に学生に知ってもらうことでよい人材を採用することができ、またその学生が活躍してくれるという循環になればいいと考えています」。製造業の人材採用は厳しいといわれて久しいが、1年目から有給休暇が20日あるというのは大きな訴求力であり、短期間で成長できる教育プログラムがあるということなどはそれだけ早く活躍の機会が訪れるということなので、どちらも学生に歓迎され、同社の採用活動は近年順調だ。新卒の3年定着率も2021年に100%を達成している。

現在の経営トップである宮崎大晴社長の力強いバックアップもあり、大きく前進している同社の長時間労働対策だが、平原さんが考える次の目標は「年間休日130日」だという。

「利益があつての経営ですので生産性を上げて利益が出るからこそ、それを従業員に還元できるという原則は揺るぎません。一方でこれまでの成果からQOL向上が生産性を上げるということも実感しています、これはどちらが先というわけではなく、いわば車の両輪です。この両方にこれからも全力で取り組んでいけば、年間休日130日は達成できない数字ではないと思います」と平原さんは目標達成への意気込みを語っている。

***ステンレスの電解研磨**：金属表面加工技術の一つ。化学的な処理によってステンレスの研磨を行う方法。この技術の確立によって、従来は手作業で行われていたステンレス研磨のスピードが大幅に向上した。

会社概要

株式会社東陽理化学研究所
事業内容：金属製品製造と金属表面処理
設立：1950年4月
従業員：293名(2023年6月現在)
所在地：新潟県西蒲原郡弥彦村
会社URL：<https://www.toyorikagaku.com/>