

今では毎日がノー残業デー 従業員の自主的な取組で効率化を推進

今号では、広島県東広島市に本社のある株式会社サタケの取組を紹介する。同社は、明治29（1896）年に初代社長が日本で最初の動力精米機を開発して創業。その後、米と食の分野で発展を続け、現在では大型精米機で国内シェアの7割を占め、世界150カ国に進出するという業界のリーディングカンパニーだ。

同社では、高度成長期からバブル期を経るなかで「残業が当たり前」という雰囲気が長らく蔓延していた。しかし、2010年に当時の副社長が従業員の半数と面談し、業務の無駄を見直すことで残業を削減できると判断したことをきっかけに、ノー残業デーを設定してこれを段階的に増やすなどの長時間労働対策を進めたところ、現在では「毎日がノー残業デー」となり、月の残業時間が平均8.5時間（2023年度）まで短縮されている。

この他にも有給取得率の向上、会議の効率化などさまざまな施策で従業員の働き方改革とワークライフバランスの意識向上が図られてきた。

そこで、経営本部で人事部長と情報システム部部長を兼務し、働き方改革を推進している執行役員の小林照幸さんに同社の取組についてお話を伺った。

株式会社サタケ

精米機だけでなく麦やとうもろこしなどの穀物を加工する機械や特殊なモーターを開発したり、非常用として需要が高いインスタント食品を製造販売するなど多くの事業を展開している同社。海外での評価も高く、精米機のことを「SATAKE」と呼ぶ国もあるほど。海外の事業所を含めてグループ会社も増え続けている同社では、業績の向上にともない労働時間も長時間化し、残業が当たり前の状態が長らく続いていた。

そこに転機が訪れたのは副社長による社員面談だった。

1. 時代に即した働き方改革で 「残業が当たり前」を脱却

2010年当時、世のなかに働き方改革やワークライフバランスといったキーワードが少しずつ聞かれ始めた頃、当時の副社長が社員の約半分に対して直接面談を開始する。そのなかから「あの業務には結構無駄がありますね」という話題が出て、業務を見直したり、効率化することによって、もっと早く帰れるし、もっと休みが増やせるは

ずだ、と経営層が気付く。そこで、「残業しない人を増やしましょう」という合言葉で、金曜をノー残業デーと設定して徐々に定着を図り2011年には月曜を追加。その後には月曜、水曜、金曜にまで順次ノー残業デーを拡大していく。

「2011年は東日本大震災があった年でした。直後に計画停電が全国で起き、その対策として『早く業務を切り上げましょう』と呼びかけたところ、前倒し的に月曜もノー残業デーにできたという側面もあります」と。

そうはいっても、一度染み付いた「残業ありき」の習慣がそう簡単には改められない社員も多かった。そこでしばらくは役員たちが各フロアを巡回して、「早く帰るように」と声かけしていったという逸話も残っている。

2014年からは毎日をノー残業デーにという動きがスタートしたが、当時はパソコンの持ち帰りさえ禁止され、「家に帰って仕事をしないように」と通達されたという。

「コロナ禍を経た今となっては振り返ればパソコンを持ち帰ってテレワークは当たり前になっているのですが、当時はそれが有効だったんですね」と、小林さんは社会の情勢に

つれて働き方を変化させることの重要性を実感している。

2. 週休に選択できる曜日の設定で 有給取得率向上を図る

同社がさらに取り組んでいるのが有給休暇の取得率アップと夏季に行う週休3日制の導入だ。

週休3日制については2017年の7月から8月にかけての5週間、毎週月曜を休日とすることを試験的に導入した。その後、休む曜日を変更したり、全社員が一斉に休むのではなく半数ずつ交代制にするなど、社員の声や現場の実態を考慮しながら取組を続けてきた。

「今年度も7月・8月を週休3日制にしますが、今回は火曜か木曜を選択するという形にしました」と。これに土日をプラスして週休3日となるわけだが、これには人事部のある「意図」が潜んでいるという。

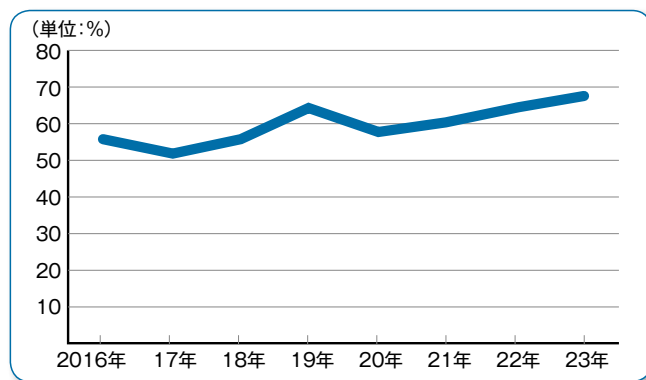
「昨年は水曜と金曜の選択制にしたのですが、そうするとやはり金曜を選択する従業員が多く、従業員から『ちょっと不公平感がある』と言う声が上がりました」。自分は金曜に休みたかったが他の社員とのバランスで水曜にさせられた、などというケースだ。そこで今年度は火曜と木曜にしたのだが、そうすると必然的に月金が出社日となる。「ですからその曜日を有給推奨日として、有給を取りやすくしたのです」。

つまり「土日と続けて連休にしたかったら有給を使ってくださいね」という会社からのメッセージであり、有給取得率向上への効果を期待しての施策でもある(図)。

3. 社内メールに無駄な挨拶はいらない 本業以外の労力を極力省く

こうして事務職を中心にノー残業デーが定着し、時間外労働時間を短縮してきた同社だが、精米機の設置やプラントの建設など大小の現場仕事も多く、主に施工管理部門などではどうしても残業せざるを得ないこともあるという。また、事務職においてもまだ業務の無駄は残っていて、例えば社内会議で過度に凝ったプレゼン資料に時間をかけてしまう、といったケースが多々あった。そこで、これまでカラー印刷で配布していた資料なども含めて会議資料に費やす無駄な労力はなくしましょう、と号令をかけたところ、かなり改善されてきたという。

図. 有給取得率の推移



また、対外的なメールは除き、社員間のやり取りに「お疲れ様です」「よろしくお願い致します」といった余計な言葉を使わないことも推奨している。小林さん自身も「了解」は「👌 (OKの絵文字)」だけで済ませているそうだ。さらにはメールではなく社内チャットの活用も広がっていて、より迅速なコミュニケーションができるようになったとも。

そして最近、若手の社員と話してよく話題になるのが、「研究職がいかにか効率よく研究以外の仕事を処理することができるか」についてだという。例えば技術部門でなければ答えられないような問い合わせは数多く寄せられるが、それらのすべてに対応していたのでは本来の研究開発に当てる時間が失われてしまう。そこで社員たちは問いの内容を整理し、それに対応した答えが送信できるよう自動化したシステムを開発して運用しているという。

今後は「社内インターンシップ制度*など部門間の交流を積極的に行い従業員同士の相互理解を深めることで業務の効率化を図りたい」という小林さん。他の部門の仕事を体感することが互いへのリスペクトにつながり、ひいては会社へのエンゲージメントも高まっていくと大きな期待を寄せている。

* 社内インターンシップ制度：他部署業務の体験を通して、会社・事業を俯瞰し課題発見と解決につなげることと、社員自身が新たな能力の発見や挑戦したいことの明確化につなげるために行う「越境学習」。体験できる業務を公表している部門・部署に応募する形で参加する

会社概要

株式会社サタケ
事業内容：食品産業総合機械、プラント設備及び食品の製造販売
創 業：1896年
従 業 員：1,200名(サタケグループ総従業員 3,000名)
(2024年4月現在)
所 在 地：広島県東広島市
会社URL：https://www.satake-japan.co.jp/