

第2回 シナノケンシ株式会社

シナノケンシ株式会社を訪問して、働き方全体を考えた組織の運営、労働時間管理のシステム、休暇制度、女性活用の状況等の説明を受けた後、意見交換させていただきました。

《企業概要》

訪問先： シナノケンシ株式会社

国内社員数： 850名（男性700人、女性150人）

事業内容： 精密モータ・産業ソリューション機器・福祉支援機器の開発・製造・販売

[訪問日] 平成27年10月15日

[訪問者] 長野労働局

局長

岡崎直人

労働基準部長

小宮山弘樹

長野県 産業労働部

雇用・就業支援担当部長

山本智章

ほか

[面談者] 代表取締役社長

金子元昭様

グローバル事業推進本部

取締役 本部長

小宮山利男様

グローバル事業推進本部

グローバル人事・総務グループ

グループマネージャー

寺尾雄二郎様

グローバル事業推進本部

グローバル人事・総務グループ人事チーム

チームマネージャー

池田貴穂様

【説明していただいた内容】

1. なぜ、ワーク・ライフ・バランス推進に取り組むこととなったのか

～「社内体制の変化」と「人口減」対策への取組～

「かつては、国内生産が中心であったが、1991年に中国に工場を作って以降、生産そのものは海外に出てしまっており、現在は90%超は中国での生産である。それにより、国内の社員850人のうちの8割方の業務は研究開発や営業、間接業務となった。生産ラインは「時間の係数」だが、現在は頭で考える仕事が多くなり、その成果は必ずしも時間の係数ではない。製造現場は機械が動いていると、その時間というのがキーになるけれど、全くそういう仕事では

なくなってきているというのが大きな変化である。

また、我々としても「人口減」はできるだけ元に戻したい、「少子高齢化」を抑えたい。そうすると、育児介護等に取り組まなければならないということもあり、ワーク・ライフ・バランスを推進してきた。」

2. 残業時間の削減で苦勞したこと ～「精神論」にしないために～

「残業削減で苦勞したのは、やはり『減らす手段が何か』ということ。仕事の効率を上げるとか、言うのは簡単。「じゃあ、どうやったら効率が上がるのか」と言われると、「頑張ればいいんじゃないか」と『精神論』になってしまう。2012年から、間接業務を「見える化」して改善する手法を取り入れてから、「だからこれで減るよね」という『理論的な裏付け』ができてさらに進め易くなった。」

3. 残業時間の推移

	残業時間総計（年間）	1人当たりの月間平均時間
2010年度	約 110,000 時間	約 13 時間
2014年度	約 87,000 時間	約 11 時間
2015年度	約 70,000 時間（目標）	約 9 時間（目標）

※目標達成ペースで推移中

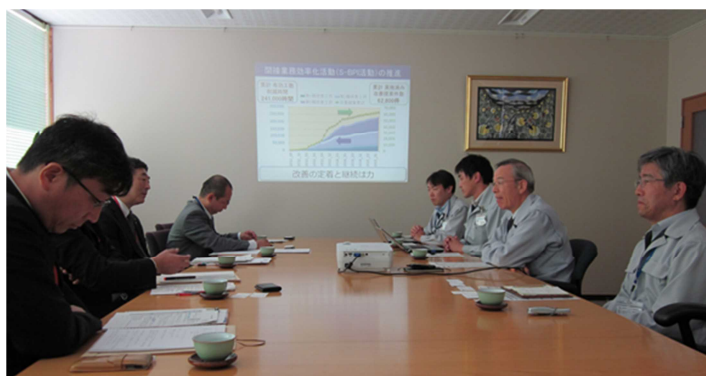
4. 具体的な取組内容について

（1）金子社長の方針

今年の3月に、【向こう3年間で残業を基本的にゼロにしよう！】という方針が、金子社長から示され、そのためにどうするべきか現在取り組んでいる。※例外事項あり

（2）ワーク・ライフ・バランスの目的

『男性中心のダラダラ残業は、生産性の低下・業績の低迷に繋がっていく』と考えている。ワーク・ライフ・バランスを推進することで、社員がリフレッシュし、または自己研鑽に励み、それによって健康増進・メンタルヘルスケアとなり、業績向上に結び付けていこうと取り組んでいる。



全体説明の様子（寺尾グループマネージャーによる説明）

（3）残業削減のスローガン

①定時でやりきろう「定時だよ！全員終業！」

定時で終わってこそプロ。会社としても手段を用意。それを駆使することで効率アップ。

②仕事も生活もイキイキ

仕事のやり方を見直して、プライベートも充実させよう。

③サービス残業は絶対NG

コンプライアンス違反はしない。

(4) 間接業務効率化活動『S-BPI (ShinanoKenshi Business Process Innovation) 活動』

業務を可視化して標準化・マニュアル化して、『誰でもその仕事ができるようになる』と各職場単位で取り組んでいる。間接業務は『人に仕事が付きがち』なので、逆の発想で『仕事に人を付けていく』ことに取り組んでいる。

実際にこの活動による削減時間は、3年間の累計で241,000時間、年間で表すと約250人分に相当。これにより、アウトソーシングしていた仕事を社内で吸収したり、或いは、今まで全くやったことのない仕事に人事異動させたりすることができている。

また、『改善提案を2.5件提案すると、図書カード1枚支給』と、社員に対しても還元する形を取っている。

現在、実施済みの改善提案件数の累計は62,800件に上る。

(具体的な活動内容)

- ①業務を、1次業務から4次業務まで細分化。
- ②全社統一の記号を使って、専用ソフトによりチャートを作成し、仕事をマニュアル化。
業務時間やスキルも把握・管理。
- ③「作業の中に無駄はないか」という切り口で改善提案。

(全社員で使うメリット)

- ・全社統一の記号で、共通言語として見ることで、他部署との重複業務を削減可能。
- ・管理職が残業を指示する際、部下の業務状況把握・業務平準化のツールとしても活用。
- ・スキルも管理・把握しているので、計画的にスキルアップ研修を行うことができ、バックアップ体制を作ることができる。

(5) 管理職の研修・意識改革 ～「残業を決めるのは、上司のあなたです！」～

「残業削減」という社長の方針を、「管理者がしっかりと部下に伝えるプロセス」がすごく大事。毎日連続して残業してしまうと黙認状態になる。管理職自身が意識を変えていかなければならない。大切なことは、

- ・管理者が、自部署の残業時間について、しっかり『予算と実績を見える化し、確認し、管理』すること、
- ・管理者が、『定時でやりきる』、『部下の残業を黙認しない』、『結局は残業を指示するのは上司であるあなたです!』という意識を持つこと。

部下任せにしてしまうと、ある種「放置」になってしまう。その残業は「本当に今日しなけ



金子社長

ればならなかったのか」、「他の人に振れなかったのか」を管理者が考えて管理する必要がある。

(6) ワークライフバランス委員会の開催

- ・『毎月1回』労働組合3役と共に開催し、10年間続けている（団体交渉とは別に開催）。
- ・労使による現状把握と対策立案・実施。
- ・残業時間が月45時間を超えた人の上司も委員会に出席。当初は出頭命令のような時期もあったが、最近を対象となる部下の人数も減ってきているので「どうしたら変えられるか」という更なる削減に向けての対策協議が中心。

(7) 残業削減のためのその他制度・仕組みについて

① 36協定の順守

② ノー残業デーの実施

- ・『毎週月・水・金曜日』の週3回実施。
- ・「役員」によるパトロールを実施。

③ 残業申請ルールの見直し

上司が、その日の午後1時までに当日の残業を指示する形。

「他の人に残業は振れないか」「その仕事は本当に今日やらなければならないのか」を吟味した上で、必要であれば指示する。



池田チームマネージャー 寺尾グループマネージャー 金子社長 小宮山本部長

④ 時差出勤制度

海外拠点との時差対応。

⑤ 全社応援体制の構築

不具合対応時、その職場だけでなく、『全社でカバー』して対応することで、その職場の負担を全社に負荷分散させる。

⑥ 産業医の面接指導・セルフチェックの実施： 月70時間超過者対象

(8) 休暇・休職制度について

① 年次有給休暇制度 : 2014年度取得率は59%。60%前後で推移している。

② 計画年休付与制度 : 毎年4日間を一斉付与。

③ 失効年休積立制度 : 最大45日まで積立可能。私傷病の他に、育児介護にも適用範囲を広げたことで利用者増加。

④ リフレッシュ休暇制度 : 勤続10年・20年・30年経過社員に5日付与（土日併せると9連休）。

⑤ 海外出向者の帯同家族者の休職制度

海外拠点へ出向する場合で、社員である配偶者も出向者に帯同する場合に、帯同期間中は一旦休職し、出向が明けて帰国後に復職する制度。

(9) 育児・介護支援

①育児休業制度

- ・3歳の4月まで取得可。
- ・10年ほど前から制度が定着し、女性については「100%取得して復帰」。
- ・男性の利用実績は現在3名であるが、4人目の育休取得予定あり。

②介護休業制度 : 通算365日取得可

③短時間勤務制度 : 最大2時間の時間短縮が可能

④時差出勤制度 : 1時間の時差出勤が可能

⑤在宅勤務制度

(制度の成り立ち)

2007年に営業所制を廃止。営業社員に対し借り上げアパートを提供して「直行直帰型」の勤務制度を導入(全国20名程の営業社員が利用)。

(育児社員への利用拡大)

育児休業中のエンジニアの女性社員から、「エンジニアは1年休職してしまうと第一線から遅れを取ってしまうので、技術に関しては係わっていききたい」と声が上がったことがきっかけ。

自宅にパソコン・ネット環境等を整備し、育児休業給付金の受給範囲内で勤務する事例ができた(女性の育児休業社員の利用実績は4名)。

②父親向け育児講座「素敵なパパになりたい人のための講座」

- ・2006年より、行政・NPO法人と連携して開催。
- ・社員のみならず、上田地域のパパ世代・子育て世代の方に対して、地域企業の立場から男性の育児参画促進の活動を続けている。



小宮山部長 岡崎局長 山本部長

5. 今後の課題

(1) 安全快適職場の実現

- ・メンタルヘルスケアの実践(社員相談室の充実)
- ・コミュニケーションの強化(上司部下・同僚同士)

(2) 休みやすい環境づくり

- ・年次有給休暇の取得促進(取得率70%へ)

現在は残業削減に注力をしているので、先々年次有給休暇もさらに取得しやすい施策を打

っていきたい。

(3) 介護時代への対応

人手不足になるため、介護離職を防ぎ、介護で休職しても「職場でカバーできる体制」が必要（S-BPI 活動の推進）。

【意見交換の中でお話いただいた内容】

1. 「仕事の効率化」と「生産性の向上」との折り合いについて

『精神論』では無理。あまり言うとサービス残業になってしまって却って困る。

大事なことは『再発防止』。1回起こったことは絶対に起こさないようにする。そのために、何か起こった時に原因を徹底的に調べて水平展開することが必要。残業削減も同様で、毎月残業が長い人を選び出して、なぜ長かったのかということをつ1つ1つ潰していくとだんだん減ってくる。」

2. S-BPI 活動の「改善提案」について

「チャートも改善提案も全社員が見ることができるので、1つの改善が水平展開できる。改善提案は、自分の作業が1秒でも早くなるなら『真似をしても、同じ提案でもいい』。」

『チャンピオン工数』と言っているが、同じ作業をやっている中で、一番効率的にやっている者を褒めて「それをみんなでやりましょう」と。この活動によって発表して、みんなで拍手して褒められると、みんなまたもう一度頑張ろうとなる。

最近では、細かい作業の改善提案ではなく、全体の業務を見て無駄を省いたり、連携したりという動きも出ている。」

「やらされ感ではなく、社員が『参加』して活動しているというのが大きい。」

3. ノー残業デーと社員の意識変化について

「2011年から毎週金曜日をノー残業デーとして設定。金曜日の定時になると役員が職場を回るということを1年続けた。そこでだいぶ、従業員の意識として「会社は本気だ」ということが浸透した。現在も、月・水・金曜日に役員が交替で巡回している。」

4. 失敗例について

「以前フレックスタイム制を導入したが、現在はやっていない。『早く来てもいい』と言っても、結局10時に出勤して夜7時、8時までいる。そうすると管理者もいないので、部下に任せる・放置する形になってしまい、結果として残業が増えてしまった。今は、定時でやりきろうというスタンス。」

【説明させていただいた内容】

(1)「職場いきいきアドバンスカンパニー」認証について（長野県から）

新たに多様な働き方等の制度を導入して、正社員化など実践的に取り組んでいただいている企業を「職場いきいきアドバンスカンパニー」として認証を行う、という新たな認証制度を7月からスタートした（訪問時点で4社認証済み）。

貴社においては、ワーク・ライフ・バランス推進について先進的な取り組みをされているので、ぜひ認証申請をご検討いただきたい。

(2)長野県の働き方改革の取組について（長野県から）

今年から「夏の朝型勤務」に取り組む、約3割の職員が参加して実施した。「テレワーク勤務」についても、新たに今年から始めて現在約60人の職員が利用している。

また、10月からは「早出・遅出勤務制度」を導入し、長野県としても働き方改革に取り組んでいる。

(3)地方創生総合戦略について（長野県から）

長野県の地方創生総合戦略の内容について、「信州創生の基本方針」の1つとして「信州創生を担う人材の確保・育成」を掲げ、その中に「多様な教育・人づくりの充実強化」「地域社会・産業で必要とされるクリエイティブな人材の育成・確保」を盛り込んでいる。

また、実際の施策展開としても、「仕事と収入の確保」として「担い手の確保」への取組が必要であり、そのためにワーク・ライフ・バランスの実現のための施策を行っていくこととしている。

県としても、「働き方改革」「ワーク・ライフ・バランス」を進めていくことは、地方創生を進める上でも非常に重要であると考えている。