

SMBC マネジメント

SMBC経営懇話会

三井住友銀行グループ
SMBCコンサルティング

プラス

7
2017

特集

「新しい働き方」が活力を生み出す 残業を削減する意識改革

樋口美雄 慶應義塾大学商学部 教授

拓新産業 株式会社

株式会社 エス・アイ

人を育てる

小川三夫 富太工

挑戦する企業

株式会社 ムラコシ精工

講演会サマリー

川口淳一郎

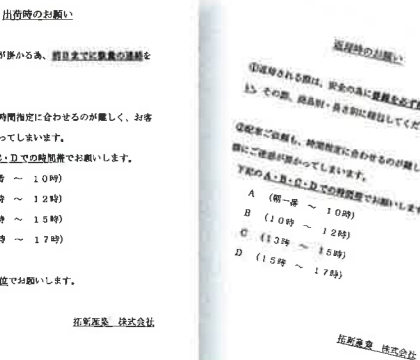
宇宙航空研究開発機構 ソニアフェロー
宇宙科学研究所 教授



「トップがどれだけ本気かを伝えれば、社員の意識は変わる」と話す藤河次宏代表取締役社長

「ではないか」、幹部からは「しわ寄せがくるのは自分たちのところ」と、最初のうち、社内は疑心暗鬼に包まれた。しかし、3カ月に一度、有給取得率の低い社員の名前を藤河社長が自ら朝礼で読み上げるなどの荒療治も行い、「休むのが当たり前」という意識を社内に浸透させた。時には藤河社長が従業員と1対1で面接した。「トップがどれだけ本気かを伝えることがまず必要」と藤河社長は言う。

もともと、休むためには少ない時間で仕事を片付けなければならぬ。そこでそれまでの仕事の習慣を徹底的に見直した。例えば従来は営業から総務に渡す書類が夕方までに集中して残業の原因になっていた。そのうち、翌日の処理でいいものにははつきりその旨を記すなど、仕事の優先順位を明確に付けるように変更した。こうした細かい



担当者が取引先に協力を求める書類を持って、毎月一度は現場に顔を出すようにしている

改善案を2つ、3つと実現して手本を示し、その後は従業員が自主的に改善案を考えるように仕向けていった。「改善活動を続けながら、徐々に残業時間を削減していった」と藤河社長は振り返る。

「営業時間外は受け付けません」取引先に協力を求める続ける

難しかったのは、自社の働き方を取引先に理解してもらうこと。その実現には断固たる姿勢を示すのが大切という。「休日は仕事を受けません」「機材の返却は17時まで」と説明して回り、協力を求めた。実際に営業時間外に機材の返却に来ても「門は開けるな」と厳命した。現在でも、協力し

てほしいことを書いた紙を持って、機材センターの担当者が月に一度、取引先の現場を回っている。「顔を出してお願いし続けることが大事」と藤河社長は言う。

無理な要求を聞かなければならぬ状態を避けるため、取引先の分散も進めた。売上高の十数%を占めていた大口の取引先からの仕事は減らし、小口の仕事を新規で獲得した。現在の取引先は200社近くに増え、依存度は1社当たり数%まで減った。

有給休暇の取得率100%など、当初の目標は約3年で達成した。その後5〜6年で残業ゼロも実現。新卒応募者がゼロだった同社は毎年2、3人の採用枠に数百人も

Corporate Profile

代表取締役社長 藤河次宏
所在地 福岡県福岡市早良区早良2-10-6
設立 1977年4月
売上高 8億円(2016年9月期)
従業員数 70人(2017年5月現在)
事業内容 建設機材のレンタル・リース
http://www.k5.dion.ne.jp/~takushin/

Case 1

拓新産業株式会社

「残業ゼロ」で就職希望者が殺到 取引先にも断固たる姿勢で臨む

新卒応募者ゼロに奮起し、働き方改革を開始。取引先にも「営業時間外は受け付けません」など断固たる姿勢で臨み、残業ゼロを実現した。「トップがどれだけ本気かを伝える」ことが重要と言う。

福岡県福岡市の郊外にある拓新産業株式会社は、建設現場の足場など、建設機材のリースを手掛ける会社だ。「扱う機材はどの会社にもある普通のもの」と代表取締役社長の藤河次宏氏が言うように、常に競合他社と建設会社からの受注を競っている。

しかしそうした環境にあって、「お客様より従業員が大事」と社内外に明言し、完全週休2日制、有給休暇の100%取得、残業ゼロを実現した。

藤河社長が働き方改革に乗り出したのは、創業から約10年後の1980年代半ば。新卒社員の採用を始めようと合同企業説明会に参加したところ、面接ブースを訪れる学生が1人もいなかった。ショックを受けた藤河社長は職場環境の改善が急務と考え、まず「有給休暇の100%取得、完全週休2日制」を実現することを従業員に宣言した。若手社員からは「休んだら評価に影響す



育児介護休業法施行後は、労働環境の良さから女性社員が増え、現在では約3分の1を占める



足場などの建設機材のレンタル・リースが事業の中心。競合の多い業界ながら、取引先に断固たる姿勢で臨んだ