

# 栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

(局長編)

## 村田発條 株式会社



平成 29 年 7 月 19 日、村田発條株式会社の代表取締役社長 高橋純夫氏を訪問、「働き方改革」についての協力要請及び取り組み内容についての意見交換を行い、更なる取り組みへの推進をお願いしました。今回の要請では栃木県幹部及び宇都宮市幹部も同行しました。



高橋代表取締役社長（左中央）に、「働き方改革」の要請を行う、白兼栃木労働局長（右中央）。同席は、亀田総務部部長（左手奥から 2 人目）、高橋総務部副部長（左手前から 2 人目）、栃木労働局雇用環境・均等室木本室長（右奥から 2 人目）、同室高橋監理官（右手前から 2 人目）、栃木県産業労働観光部労働政策課大森副主幹（右奥）、同課大石主事（左奥）、宇都宮市経済部商工振興課小島課長（右手前）、同課枝係長（左手前）。

（撮影 栃木労働局 野中）

## 【村田発條株式会社】

本 社 栃木県宇都宮市平出工業団地 20-4  
設 立 1943年11月（創業：1913年12月）  
代 表 者 代表取締役社長 高橋 純夫  
労働者数 330名  
事業内容 スプリングの設計製造及び販売、金型治工具の設計製造及び販売、機械・機器の設計  
製作及び販売、上記各号に付随する業務  
公式HP <http://www.msccspg.co.jp/index.html>

## ◆対談内容



高橋代表取締役社長

白兼栃木労働局長

### 【高橋代表取締役社長】

「ばね一筋の村田発條」として、こつこつと地道に製造業の道を歩いてきましたが、社是の「お客様の喜び」「私たちの喜び」「社会の喜び」を実現していく為には、やはり、村田発條で働く人々の「働きやすい職場づくり」がポイントとなると考え、平成19年6月に「職場風土改革促進事業部実施事業主」として認定を受けたことをきっかけに、おもに①長時間労働の改善と②生産性向上の活動の2点を継続的に取り組んできました。

### 【白兼労働局長】

まずは「長時間労働改善」への取り組みからお聞かせ願えますか。時間外労働時間が多い部門とそうでない部門がやはりあるのでしょうか。

### 【高橋代表取締役社長】

ありますね。9部門の中で、生産部（特に線ばね部）、技術部、品質保証部、生産管理部は、業務内容や時期的な事が原因で、時間外労働が発生しています。

それぞれの部署の時間外労働発生の原因は

①生産部

- ・技能レベルの高い技能者に仕事が集中
- ・海外扱いで大量の受注が入ったとき

②技術部

- ・短期間での設計、解析依頼が多いとき

③品質保証部

- ・不良品が発生したとき
- ・品質基準が厳しくなり、監査が重なったとき

④生産管理部

- ・短納期で受注が入り、計画の変更が重なるとき



【白兼労働局長】

なるほど。これはどの製造業にも共通する課題ですね。こういった原因に対する改善策はどう対応されているのでしょうか。

【亀田総務部長】

現在行っているのは次の7つの取り組みです。

①毎月の所定外労働時間の点検

- ◆総務部が勤怠簿から全社員リストを作成し、中央安全衛生委員会で討議し一過性 or 恒久改善の判断を実施。
- ◆部門長と総務部で改善策の検討 ⇒ 改善案を常務会に提案
  - 1) 新規採用、人材派遣会社、人事異動、交代勤務
  - 2) 外注、新規設備の導入
- ◆1か月の所定外労働時間40時間超えが2か月続いた従業員へは、面接指導自己チェック票に基づき、もし体調異常が確認された場合、産業医との面談を実施。
- ◆朝礼の重要性を周知。
  - ・表情、服装、挨拶等で変化の確認

②技能者の多能工化

- ◆各工程を全部対応できる技能者の育成

③新規設備の同一型への集約

- ◆機種を統一することで技能習得のスピードアップ化

④総務部に業務集中グループを設置

- ◆間接部門で工数が不足したときの応援組織

### ⑤職場内バックアップ体制、手順書等の整備

- ◆担当者不在でも対応可能な体制の構築

### ⑥リフレッシュ休暇の推奨

- ◆誕生日の有給休暇取得
- ◆年間3日の計画取得の実施

### ⑦他部門からの応援

- ◆希望を募り高負荷部門への応援(時間外)



取り組みについて説明される村田発條(株)上層部

(左から高橋総務部副部長、高橋代表取締役社長、亀田総務部部長)

#### 【白兼労働局長】

全社員の労働時間把握(見える化)と、その結果の情報交換(共有化)を定期的に行うという「働き方改革」の原理原則をきちんと継続的になされており、改善策もポイントを絞って、ぶれることなく結果を追求されているようですね。

取り組みにおいて、苦勞されたことや、直面した問題などはありましたか。

#### 【高橋代表取締役社長】

苦勞だらけ(笑)でした。例えば、従業員の「多能工化」ですが、現場ではなかなか、職人氣質といいますか、この機械は自分でなければ段取りが出来ない、逆に、この機械は担当ではないので上手く扱えないといった風潮がありました。

そこで、「多能工化」を図るために、同一の工程では同じ機械(同一型)で統一していけば、機械の段取りから操作までの習熟が早くなるのではないかということになり、新規設備の同一型への集約を進めてきたわけです。

そして、日頃から「思考停止になるな」と色々な機会伝えてきましたので、それぞれの部署・個人が知恵を絞り合いながら、日々努力してくれています。「いいバネを作るために、0.1ミリ世界での挑戦」をしているメンバーですから、「本気になれば



必ず結果は出せる」と期待しております。

#### 【**亀田総務部長・高橋総務部副部長**】

社長は全体朝礼に限らず、積極的に現場を訪れて従業員に声をかけていらっしゃる。実は社長は労働組合委員長出身なので、現場の思いをよく理解されており、その上でのアドバイスは、従業員としても聴く耳を持ちやすいのでしょうね。

会社のトップが「会社人間になるな」というメッセージを発信しており、「人生は短い、趣味を持って大いに楽しもう！」と語りかけているくらいです。

#### 【**白兼労働局長**】

トップが「会社人間になるな」とは中々言えないですね。(笑) しかし、「働き方改革の推進」のポイントは「トップメッセージ」ですので、推進しやすい風土があると言えますね。

また、働き方改革の推進には「労働生産性向上」が必要となりますが、それについての取り組みとして、先ほど、「多能工化」や「新規設備の同一型集約」と言ったお話しをお聞きしましたが、「生産性向上活動」なるものを継続して実施しているそうですね。

#### 【**高橋代表取締役社長**】

押し付けでない全員参加型のモチベーションがあがる活動として、外部委託による講師派遣をお願いしております。

##### 1) 製造部門の合理化・自動化の改善活動

中小企業基盤整備機構に委託して、2回/月の講師派遣

##### 2) 5Sの定着活動

民間コンサルタントに委託して、1回/月の講師派遣の2つを行っております。講師の先生方が、現場に入り込んで具体的に、そして従業員を飽きさせることなく、大変楽しく指導して頂けますので好評です。



高橋代表取締役社長の説明に聞き入る栃木労働局幹部

(左から木本雇用環境・均等室室長、白兼労働局長、高橋雇用環境・均等室監理官)

### 【白兼労働局長】

制度や仕組みだけでなく、それがスムーズに回転しやすいように、潤滑油も補給されているわけですね。

### 【木本雇用環境・均等室 室長】

他部門からの応援について、発生頻度やその効果についてお教え願えますか。

### 【亀田総務部長】

新規プロジェクトが緊急で立ち上がった際の、機械の増設や新規採用が間に合わない時が主な出動です。2時間交代、半日交代、1日等、応援体制は各部に合わせて対応します。

メリットとしては、応援する側の意見として「品質への配慮と物を作る大変さが理解できる」。受け入れ側も「会社が現場任せでなく取り組んでくれるとの一体感を感じる」ということでしょうか。

### 【白兼労働局長】

最後になりますが、今後の取り組み課題としてはどのような事をお考えでしょうか。

### 【高橋代表取締役社長】

やはり人手不足への対応ですね。定着率は良いのですが、正直求人は厳しいです。そこで

#### (1) 高齢者・女性活躍の見直し

定年 60 歳、希望者は 65 歳まで雇用。65 歳以降も条件が合えばパートタイムとして勤務してもらっています。この方たちの就労意欲の更なる向上を図り、実力を発揮できる環境づくりが必要と考えています。

工場に女性機械オペレーターを誕生させたいです。取得した技能で世界を渡り歩いて欲しいですね。女性管理職という目線から見れば、現在はまだ 1 名ですが、間接部門に限らず製造の現場も、女性が働きやすい職場環境を整備していくことが必要になってくると考えています。

#### (2) 自動化・ロボット導入のスピードアップ

やはり少子化の中、グローバル化に追い付いていく為には、自動化・ロボット導入によるスピードアップと、今いる人材を財産として「人を活かす」ことに力を入れて行かなければ競争には勝てないでしょうね。

#### (3) 外国人労働者の検討

意識と技能が育成可能な人材であれば、高齢者・女性同様に積極的に受け入れして行く予定であります。工場勤務者・技術者として将来を見据えた対応が必要です。その際、低賃金での雇用という考え方は変えなければいけないでしょう。

#### (4) 同一労働同一賃金の対応

現場の不協和音の原因の一つとなることを防ぐためにも、同じ仕事にならないよう工夫はしています。しかし、部署ごとで業務内容が違うので、一律に決めることは出来ず、個別対応となる。今後もよく検討して、それぞれにモチベーションが下がらない工夫が必要と考える。

#### **【栃木県からのお知らせ】**

- ①10月20日(金)開催「働き方改革シンポジウム」案内  
パネラー参加 村田発條(株)様 他2社
- ②とちぎ女性活躍応援団
- ③男女生き生き企業認定・表彰制度
- ④WLB 推進ハンドブック

#### **【宇都宮市からのお知らせ】**

- ①7月27日(木) 「人材確保・定着促進のための事業所向けセミナー」
- ②宇都宮市「働くあなたのサポートガイド」(平成29年度版)
- ③宇都宮市「事業所便利帳」(平成29年度版)

#### **【白兼労働局長】**

「働き方改革」は「人を活かす」ことへの取り組みですが、村田発條様の場合はトップからの発信という基盤がしっかりされておりますね。

同時に取り組んで行くべき課題は多いかと思いますが、一つ一つの階段を踏み外すことなく、着実に進められている印象を受けました。

高い技術と品質に裏付けされた「ばね一筋、モノづくりの精神」を「人づくり」にも活かされていくことを期待しております。

今日はお忙しい中、ご対応頂きありがとうございました。