

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 残業ゼロで全社員年収 600 万円以上の会社に学ぶ

- ① 残業をゼロにしたら社員の仕事を効率化できた
- ② プロを育て年収 600 万円以上を実現
- ③ 経営計画は社員の夢とリンクさせる

2018 年 3 月号 (第 175 号)

長時間労働の是正を掲げた「働き方改革」が声高に叫ばれています。そうした中、「残業ゼロ」と同時に「全社員年収 600 万円以上」を実現した会社があります。「ワイヤーカット加工」を専門とする吉原精工(神奈川県綾瀬市)です。同社は社員数 7 人という小さな町工場ですが、今注目の的となっています。今回はこの吉原精工から学んでいきたいと思います。

残業ゼロで全社員年収 600 万円以上の会社に学ぶ

■ 残業をゼロにしたら社員の仕事を効率化できた ■

「お金がないなら時間がほしい」 残業ゼロへの転換は、社員の声から始まりました。

リーマンショックにより、仕事は激減、倒産の危機に直面しました。そのとき吉原社長(現会長)が取った行動が、社長も含めた「月給一律 30 万円」への減給、昇給なし、ボーナスなしです。同時に社員からの要望に応じて定時退社へと転換していったのです。かつては 80~100 時間もあった月間残業時間は、2006 年にはほぼなくなり、2010 年からは完全に「残業ゼロ」を実現しています。

【機械の稼働率を下げずに社員の労働時間を削減】

吉原精工が残業を減らしてきた過程での大きなポイントは、工場の機械の稼働率を下げずに社員の労働時間を減らしたことです。

- ① 社員を 2 つのグループに分け、勤務時間をずらしました。休日も土・日が休日のグループと日・月が休日のグループに分け、土曜日勤務日にすると同時に、完全週休 2 日制を実現した。
- ② 納期が数日以内という案件に対応するために、17 時~深夜 1 時まで働く夜間専門職を 1 人採用しました。こうして機械は 24 時間稼働できる体制を実現しているのです。

【残業代込みの給与にすることにより社員の意欲を喚起】

今、皮肉なことに多くの企業で「働き方改革」による残業削減が社員の怨嗟的になっています。仕事はきつくなっているのに残業代が減らされているからです。これでは「残業ゼロ」は実現できないと思います。

吉原精工では、「これまで支払っていた残業代」を給与に上乘せし、代わりに残業をゼロにするように指示しました。効率よく働けば、残業ゼロでも今までの給与は保障されるようにしたのです。「経営者もリスクを負うことで、社員も熱心に取り組み始めた」といいます。

【残業ゼロの効果】

残業ゼロの効果を吉原社長は次のように述べています。

- ① 社員たちが、時間を有効に使い、常に効率化を考えて作業するようになった。機械を動かす前の段取りも、以前なら 1 時間ほどかかっていたものが、たった 5 分で行う社員ができました。
- ② 「指示待ち社員」もドンドン減っていった。それまでは、自分でチェックして OK と判断できる場面でも、いちいち社長が確認取らなければ仕事が先に進めないケースがたくさんありました。チェックを待つ間は時間の無駄です。これが、「残業時間をゼロ」にすると、社員が自分で判断し、作業を進めていくことが増えました。
- ③ ミスが少なくなった。残業時間をゼロにすると、ミスの件数が半分以下に激減しました。

これは、社員がしっかり休息が取れており集中して仕事に臨んでいることや、自主性が高まったことに起因していると考えています。

■プロを育て年収 600 万円以上を実現■

吉原精工では、残業をゼロにただけではありません。全社員に対してボーナス手取り 100 万円支給し、年収 600 万円以上実現しています。

ボーナスは、利益が出なければ支給はありません。ボーナスはあくまでも「全員で頑張った利益の還元」という位置付けです。

同時に、同社の基本方針は「社員たちの頑張りの結果である会社の利益のうち、半分を人数で割ってボーナスにあてる。上限は手取りで 100 万円」です。しかもボーナスは古参から若手まで一律です。全員で利益を高めようという意識を作り出しているのです。こうして会社の利益を社員が優先して考えるようになり、ベテラン社員が若手社員の能力を上げようとサポートする姿勢が見られるようになりました。同時に若手が育ち定着することにつながったと言います。

【仕事のプロを育てる】

吉原社長は、うちには「名人」や「達人」はいらないと言います。なぜなら、その「名人」や「達人」が急に辞めてしまったり、更に悪いことにライバル会社に引き抜かれたりしたら、会社は大きなダメージを受けることになるからです。

「この仕事はあの人しかできない」というような属人的な仕事をなくしていきました。社員間で情報やノウハウの共有を進め、「自分だけがわかっている仕事」「自分だけがができる仕事」をなくしていったのです。更に、高い技能を持つ社員が惜しみなく若手社員にノウハウを共有する仕組みもつくっていきました。

吉原社長が取り組んだのは、全社員を「プロ」にすることです。例えば、図面やデータをもとにワイヤーカット加工機を動かすまでの段取りを 20 分以内に終わらせる人が「プロ」と定義しています。10 分で終わる社員はプロ中のプロです。

彼は、「その会社におけるプロ」を定義することは、人材育成にあたって重要なポイントだと強調しています。

■経営計画は社員の夢とリンクさせる■

吉原社長は、10 年近くサラリーマン生活を経て、起業しています。それゆえそのときに「嫌だ」と思ったことは、社員にさせたくないという思いが強い。「一番嫌いだったのは、残業代や早朝出勤手当がつかないのに、居残りや早出を強要されたこと」と述べています。それが「残業ゼロ」への強い思いとなっています。

同時に、吉原社長は経営計画を社員目線でつくることを呼びかけています。

経営計画の多くが、会社都合の目標や計画でつくられています。しかしこれは社員にとってはただノルマ。「社員はこの計画を達成したいと思うだろうか」と疑問を投げかけています。

経営計画の目的は会社の未来をより良くすることです。同時に社員自身の夢をかなえるものではないと考えています。経営計画をつくるのであれば、社員全員に今後の夢や人生計画を書いてもらう、それを 1 枚 1 枚見ながら、どうすれば会社の夢を叶え、社員のライフプランを実現できるかを考えることこそ経営者の仕事だと強調しています。

【週休 3 日制へのチャレンジ】

吉原精工は、すでに週休 2 日制と年 3 回の 10 連休を実現しています。さらに「残業なし、年収 600 万円以上、ボーナス手取り 100 万円以上」を維持しながら、週休 3 日に挑戦したいと考えています。「社員をグループに分けて定休日である日曜日も工場を稼働させる」など、工夫や改善を積み重ねていけば可能だとしています。

週休 3 日制は「社員にとっては、ゆとりある生活」「会社にとっては、大幅な売上向上と優秀な人材確保」「顧客にとっては、短納期化と利益拡大による加工費値下げ還元」が実現できるということです。

人材確保が企業の最重要課題となっている今、週休 3 日制は大きな武器になると強調しています。