

大胆な設備投資による生産性向上と 社員の意識改革で労働時間短縮を実現

今号では、福岡県北九州市に本社・工場のある株式会社山本工作所の取組を紹介する。同社では、特に製造の現場で過重労働が常態化していたため、2011年11月、労働基準監督署から是正勧告を受けたことをきっかけに、生産性向上と作業環境改善を目的としたプロジェクトを発足、5年後の2016年には労働時間短縮の成果が現れている。

さらに近年は経営トップの強いリーダーシップのもと、経営計画に「重要かつ緊急性の高い経営課題」として生産性向上と労働時間対策が位置づけられ、全社を上げて取り組んでいる最中である。

そこで、長時間労働対策を含めた働き方改革を主導している山本和男社長と管理本部長の三木信之常務、製造部門で取り組みを進めてきた本社製缶工場長の矢田部裕司さんにお話を伺った。

株式会社山本工作所

1946年創業の株式会社山本工作所は八幡製鉄所（現、日本製鉄株式会社）の協力会社を淵源とし、現在ではドラム缶製造業を主軸として、「変化に対応し、常に新しい価値を創り出すことにより、広く社会に貢献する」という経営理念のもとで事業を展開してきた。

ドラム缶製造では、西日本トップクラスのシェアを占めるなど高い評価を得ている。しかし一方で納期に間に合わせるための残業が常態化し、間接部門においても「自分の仕事は終わっても、上司が帰らないと帰りづらい」という全社的な雰囲気を生み出してもいた。そこにメスを入れたのが、「薄板体質強化プロジェクト」に始まる社内改革だった。

1. 製造現場の問題点を洗い出し 4つのポイントで労働時間短縮策

「ドラム缶は1本のラインで流して生産するため、どこかの設備が停止するとラインが止まってしまい全工程が停止してしまうことが問題でした。そこで『停止時間の短縮』と『停止しても後続に製品供給できること』を重視して対策を検討しました」と矢田部さんは当時を語る。そして、各設備の能力そのものを向上させてサイクルタイムを短縮することも加味し、主に以下の4点の改善を行った。

①段取り停止時間の削減

生産ラインには材料をセットする「段取り」という工程があり、これに時間がかかっていた。そのため、材料を2倍セットできるようにフレームを強化することなどで停止時間を2分の1まで削減した。

②型替え待ち時間の削減

製造する製品の種類が変わるとき、加工設備の型替えを行う必要があり、この間後続に製品を供給できずタイムロスが発生していた。そこで、ストック場を大幅に増設し、型替えでその設備は停止していてもプールしたドラム缶を後続設備に供給することで待ち時間を削減した。

③ボトルネック設備のサイクルタイムの短縮化

各設備ごとにドラム缶1本を加工する時間が異なるため、もっとも遅くボトルネックとなる設備が全体の生産性を左右する状態にあった。そこで、各設備のなかで一番遅かった設備のギヤ比等を改善することで、サイクルタイムを短縮した。

④トラブル停止時間削減のための設備の改良・改善

トラブルがあったときに設備を停止させるのは不可避ではあるが、その内容を分析し、トラブルでの停止時間の長い設備、トラブル回数の多い設備を洗い出し、優先的に改良・改善を行った。その結果、2011年には32件発生してい

【型替え対策前】



10本程度のストックしかなかったため、型替えに要する5分のうち、後工程で待ち時間が4分程度あり、1日約30分の待ち時間が発生した。

【型替え対策後】



ストック場を大幅に増設し、プールできるストックを10本から80本にまで増やした結果、後工程の待ち時間がなくなり、1日約30分あった待ち時間を削減した。

講師による労務管理セミナーやマネジメント力強化研修などを取り入れ、その役割を明確化し、その後、就業規則や給与規定などを含めた人事制度の全面改正までと改革を進めていく。

なかでも社員の意識改革に役立ったのは「時間管理の手引き」という冊子だった。

「A4判10ページとコンパクト

た1時間以上の設備トラブルが、2016年には5件へと大幅に減少した。

こうした取組の結果、2016年までの5年間で平均残業時間が半減し、まずは36協定内の水準まで到達することができた。また、現在においても「薄板業務体質強化プロジェクト2」を立ち上げ、「設備の見える化」「生産効率化」「自動化」「働き方改革」「BCP」に関するテーマについて、製・販・技一体となって取り組み、安定操業と生産性向上への取組を加速させている。

2. 経営計画に労働時間対策を明記 社内の労働意識を根本から改善する

同社ではこうしてハードウェア面から生産性の向上と労働時間の短縮を推進するのと平行して、ソフトウェア面の施策も行ってきた。

「2019年頃からSDGsや働き方改革が社会的な課題となってきたこともあり、山本社長からハード面と同時に社内の意識改革をするよう指示があったことがきっかけとなりました」と三木常務。

具体的には経営方針に、「生産性向上」、「ワークライフバランスの実現」といった項目が盛り込まれ、2020年からの中長期計画の主要施策のなかにも、「働き方改革関連への対応」が明記されるなど、まさに重要な経営課題としてトップが本気で取り組む姿勢が示されたのだ。

「長らく21時ぐらいまで会社にいるのが当たり前のような労働慣行がありましたので、そもそも『労働時間とは何か?』から理解してもらうところからはじめる必要がありました」と三木常務はそのときのことを語る。

そこで、管理監督者層に対する社会保険労務士や外部

なもののですが、2019年に全社員に配布し、説明会を行いました。内容は社内の労働時間管理ルールの説明や管理監督者の役割について、社員の守るべきルールなど基本的なもののですが、この手引きを読むことでほとんどが解決することができるので、いまでは全社員必携の1冊となっています」と三木常務はその効果を語る。

3. 会社は社員の人生の一部 健康は社員の人生の全部

こうしたハードソフト両面から労働時間短縮に取り組んだ結果、「とても仕事がしやすくなりました」という社員の声が聞こえるほど社内の労働意識が向上してきたという同社。今後の展望について三木常務は「従業員の価値観が多様化していくなかで、企業が持続的に成長していくには、従業員が働きやすくやりがいのある環境づくりを行っていくことが必要で、それらを実現するための設備投資や環境整備は今後も積極的に行っていきます」という。

「会社は社員の人生の一部、健康は社員の人生の全部。だから会社は社員の健康を最優先にすべき」と断言する山本社長の力強い後押しで、同社の労働環境改善への取組は今後も大きく進化して行くに違いない。

会社概要

株式会社山本工作所

事業内容：鋼製ドラム缶製造、産業機器(集塵装置等)の企画から据付、セメント工場の保守・メンテナンス、自動車用タイヤホイールセット業務請負など

設立：1946年5月

従業員：251名(2023年9月1日現在)

所在地：福岡県北九州市

会社URL：<https://www.k-yamako.co.jp/>