働き方改革

日本シーム 167

脱属人化で残業３割減

標準化・見える化追求

日本シーム（埼玉県川口市、福田理也社長）は、廃プラスチックを再生する工程で使われる粉砕機などの多種多様な機器を開発・製造するほか、プラスチック再生プラント全体を総合的に提案・構築するエンジニアリングメーカー。コロナ禍の厳しい環境の中で働き方改革を推し進めた結果、残業時間を3割減らしながら従来の仕事量を維持できる体制を整えた。不具合件数も従来の10分の1と大幅な削減を実現した。（さいたま・天野博光）

日本シームが業務の標準化や見える化に取り組んで成果が出始めたのは、2年ほど前から。「新型コロナウイルス感染症の影響で社会全体が停滞していた時に、逆にさまざまな改革ができた。今まで業務に追われてできなかった取り組みが一気に進んだ」と木口達也会長は振り返る。

改革に乗り出したきっかけは、権限の集中の解消。日本シームは木口会長の父、春夫氏が1977年に創業。08年に父親から社長を引き継いで以降も順調に業容を拡大してきた。だが「気付いたら私がいないと会社が回らないようになり、仕事も属人化していた。全社員が仕事の目的を意識して、自律的に動ける組織を目指した」と狙いを話す。

まず取り組んだのがデジタル変革（DX）。21年にマイクロソフトのSaaS（サービスとしてのソフトウエア）である「シェアポイント」を導入した。インターネット上でデータの保存と共有ができるため、複数の社員が同時にファイル編集しながら会議ができる。テクノア（岐阜市）の生産管理システム「TECHS（テックス）」も導入することでプロジェクトの数値管理も容易になった。

DX化を進めたオフィス。残業時間3割減を実現した

改革の二つ目は、ルール・仕組みの定義と設定。一つのプロジェクトは営業、設計、製造の各担当者で構成するが、プロジェクトの各段階でルールや仕組みを明確化した。初期設定をしっかりすることにより、ミスを防ぐことにつながった。

企業文化の醸成も働き方改革につながっている。ルールや仕組みが秀逸でも会社の文化が良くないと、社員の定着率も悪くなる。チームがうまく回るためには、コミュニケーション能力が求められる。さらにKPI（重要業績評価指標）の設定も働き方改革には重要な要素だ。数値化することで、あいまいさや解釈の違いを省き、情報を全社員で共有できる。

20年には本社敷地に製品テスト環境を備えたショールームを開設した。青とベージュを基調としたモダンな外観は、人材採用や職場環境の改善にも追い風となった。

テスト環境を備えたショールーム。モダンな外観は採用面でも有利に働く

21年10月に社長の座を譲った木口会長。当初の目標だった権限委譲も福田社長や4人の執行役員に任せる体制ができた。今年10月から同社は45期目に入った。木口会長は「改革に完成はない。さらに磨き上げる」と強調する。「働き方は人によって考えがさまざま。多様性を受け入れられるチームを目指していきたい」と木口会長は展望している。

進む健康経営

三菱UFJモルガン・スタンレー証券

ヘルスキーパー制度導入

三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、あん摩マッサージ指圧師の有資格者によるマッサージの施術や健康に関する助言を行う「ヘルスキーパー制度」を10月から始めた。社員の健康増進、疲労回復、業務の生産性向上を目指す取り組みの一環だ。金融業界で同制度を取り入れる企業は珍しく、大手証券会社では初めてという。

本社ビル「大手町グランキューブ」の24階に「マッサージ室」を設置した。視覚に障がいを持つ社員3人をヘルスキーパーとして採用し、配置している。営業時間は10時から17時で、1コマ1時間。マッサージ施術からカルテ作成まで行う。利用料金は1回500円で、月に2回まで利用できる。伊部隆宏執行役員人事部長は「マッサージで体を楽にするだけなく、ヘルスキーパーとの対話を通じて健康をしっかり意識してもらう」と目的を語る。

本社24階にマッサージ室を設置した（三菱UFJモルガン・スタンレー提供）

ヘルスキーパーの構成は男性2人、女性1人で、人事部健康推進室に所属する。マッサージ室の一角には、カルテなどを作成するためのパソコンを置いたデスクが並ぶ。障がいの有無にかかわらず、社員が相互に尊重し、支え合い働くことができる環境をつくる狙いもある。

ヘルスキーパーがエレベーターに乗ると、そばの社員が声をかけるなど自発的な交流が生まれてきたという。「ダイバーシティーの観点から社員にいろいろな人がいて、互いの価値観を認め合い高め合うことが大事。できるだけ多くの社員とふれあってほしい」（伊部執行役員）と社内への刺激も期待する。

経営パートナーである米モルガン・スタンレーの日本法人がヘルスキーパー制度を先行して運用しており、同社から導入を薦められたのがきっかけだ。今後はヘルスキーパーが地域の拠点に出張し、体験会を催すプランもある。大阪や名古屋などの支社への導入も検討する。「健康経営は人的資本拡充の観点でも取り組み余地の大きいテーマ。まだまだやるべきことがたくさんある」（同）という。（編集委員・川口哲郎）

1on1 働き方相談 28

叱る場合は対面が原則

メールでうまく叱れない

【Q】 試作部品の加工を手がける中小企業の３代目です。社内でデジタルツールを積極的に活用しています。最近、メールでも叱ることが増えたと感じています。メールで叱ることについて注意する点などあれば、教えていただけますか。（愛知県）

◇

【A】 テレワークなど働き方の変化に伴い、直接会って意思を伝える機会が少なくなっているということでしょうか。叱る場合には対面が原則です。それが難しい場合、方法としては、緊急性や内容にもよりますが、優先する手段は、相手が見えるウェブ会議、次に電話やチャット、そしてメールの順になるかと思います。メールだと、意思伝達が一方的な上に相手の考えや表情がわからず、伝わりにくいためです。

叱る前に、まずは相手の話を聞き事実や言い分を確認することです。そして必要なら、自分を主語にして考えや感情を伝えます。例えば「（私は）～してほしい」と伝えます。「あなた」が主語だと相手を責める言い方になり、相手に感情的に反応され意図が伝わらないときがあります。あなた（相手）という人ではなく行動やコトに注目することです。「（あなたは）報告書の誤字脱字が多いよ。チェックした？」よりも「報告書の誤字脱字が多いのが残念です」の方が、事実と気持ちを伝えているだけで相手に届きやすいです。

基本的には、相手に変化を促したいと思うときほど、納得してもらうように伝えることです。相手のレベルや伝えたい内容にもよりますが、良くなかった行動（事実）を伝え、望ましい具体的行動を示したり、相手に質問を投げかけ改善行動を考えてもらったりします。最後に改善の利点や未来への期待を込めた言葉を伝えます。

補足として、メールやチャットの場合は送信前に誤解を招く表現や強い言葉になっていないかをさっと確認してもいいと思います。

経営アドバイザー
飯田 剛弘
ビジネスファイターズ合同会社代表／マーケティングとマネジメント両方を熟知している専門家／中小機構中小企業アドバイザー（経営支援）／あいち産業振興機構ＤＸ担当マネージャー。著書に『令和上司のすすめ』（日刊工業新聞社）など６冊。

「モノづくり」連載企画は曜日替わりです　あす（木曜日）は『製造・調達』