事例 11

株式会社ミヨシ（製造業）

インターン学生の視点で会社の課題を解決、製造会議の効率化、技能の見える化を実現。業務の実態に応じ、働きやすい環境づくりを継続的に実践

〈企業情報〉

所在地　東京都葛飾区
代表者　代表取締役 杉山 耕治
従業員　15名(うち、パート社員5名) 2022年7月現在
創　業　1972年3月
設　立　1982年12月
資本金　3,500万円
事業内容　プラスチック射出成形、金型製作等

取組みのきっかけ・動機

「“環境に配慮したものづくり”をしたい」「お客様の信頼に応えたい」という会社の理念・方針の下で、社員に対しても「社員満足度を向上させたい」という社長の思いがあった。

そんな中、2017年の学生インターンシップの受入れが、社内制度や仕組みの改善、業務効率化を進める一つの契機となった。

インターン学生を会社改善の取組みに巻き込むというユニークな手法は、社内の職位等にとらわれず、社会のトレンドに敏感な学生の目線・感覚で自社の現状を見てもらい、社員満足度を上げるための改善提案をしてもらうという発想によるもの。

課題の抽出

インターン学生が社員に対して実施したヒアリングで多く上がったのは、「製造会議の目的がはっきりしない」「会議の時間が長い」「自分の技能レベルが分からない」といったもの。

そこで、取り組むべき課題を、①製造会議の効率化、②技能レベルの見える化（明確化）に焦点を絞り、それぞれ改善策を検討することとなった。

製造会議

製造会議とはもともと、加工・技術に関わる事項を水平展開することを目的として、①事故・ミス事案の共有（事故・ミス防止のため）、②新しい技術の共有、③開発のアイディア出しなどの場として始めたもの。今ではほかにも様々な問題が製造会議で扱われ、決定のプロセスに社員の意見が深く関わる事項も多くなっている。自社業務の根幹をなす重要な位置づけを持つ会議といえる。

取組みの内容

(1)製造会議の効率化～マニュアルの作成

インターン学生らの助力を得て、「製造会議マニュアル」を作成。

ビジネス書などから、会議の進め方、アイスブレイクの方法などの情報・知識を参考にしながら、自社の実態に合わせたマニュアルを20頁ほどにまとめた。その後、実際に会議をトライアルで実践してみて、その効果の確認や議論を行い、「設定時間を超えてしまいそう」「話が脱線し始めている」といった想定し得る場面への対処法もマニュアルに記載している。

■**会議効率化のポイント**（マニュアルの内容からピックアップしたもの）

会議は事前の準備･根回しが大事。議題やそれに対する検討･意見出しなどは事前に準備され、会議の場ではそれらの最終確認、決定の場であることが理想的。

- 会議の目的を明確にする。
- 司会者、議題提出者の役割、実施事項を明確にする。
- 会議の終了時間、終了条件（「どのような状態になったら終わりといえるのか」という会議のゴール）を決定・共有する
- 決定事項、進捗状況、報告事項の区分を明確にする。

など

司会者（進行役）、議題提出者の準備･実施事項の明確化

司会者	（会議前）終了時間、終了条件の決定
	（会議中）終了時間、終了条件の共有
	（会議中）決定した事項、「誰が、何を、いつまでに行うか」の確認
議事提出者	（会議前）議題の事前連絡、当該議題の終了条件、所要時間の決定、会議の進め方の検討など
	（会議中の進行）本当に会議でやるべきことかの判断、話していない人に話を振る、意見出し→案の決定

取組みの効果

会議はこれまで、１回１～２時間くらいかかるのが通常だったが、会議マニュアル作成後は、約 30 分、大幅に短縮した（参加人数 10 人の会議で、１時間から 30 分に削減とすると、会議にかかる労働時間は 10 時間→５時間に半減）。年間では 200 時間以上削減。

その後の取組み

その後数年経過している現在も、会議のルールはおおむね定着してきたが、その時々の運用状況に応じてアップデートを重ねている。以下のように、社内で共有できるツールの活用など新しい手法を取り入れ、さらなる効率化に向け取組みを継続している。

例えば会議の場で「１人が話している間、他のメンバーが聞いている時間」をどうするかなど、まだムダの排除、効率化の余地があるという。

①オンラインのコミュニケーションツールをの活用（2022 年～）

2022 年から、オンラインのコミュニケーションツールを使い、社員がメッセージを書き込んで社内で共有する仕組み（社内掲示板のようなもの）として、試験的に活用し始めた。このツールは、時間や場所を問わず、パソコンのほかスマートフォンからも利用できる。

会議の場で意見を求めると、そこで考える時間（意見を待つ時間）のロスが生じてしまう。会議をより効率的に進めるために、事前に議題に関する意見や思いついたことを書き込むことによって、会議での話合いの時間が短縮できる。

また、会議の場で発言を躊躇する若手社員からも書き込みによる意見出しが期待できる。

②「ミスメモ」の活用（2020 年～）

作業上ミスをした場合、事故につながる可能性のあるミスをした場合などに、エクセルで作成した共有ファイル「ミスメモ」にミスの内容や対応策を入力することを習慣づけるようにしてい

る。「ミスメモ」は、社員がPCでいつでも閲覧・入力できるようになっている。

これは、ミス自体を咎めるのではなく、ミスが起こり得ることを前提に、「どのようなやり方をするとミスが起こるのか」「ミスを防ぐにはどうすればよかったのか」を共有し、同じミスを防ぐことを目的としている。つまり、ミスを「見える化」して仕事の効率化を図ることを狙いとしたもので、この点は、製造会議の目的とも合致している。

■「ミスメモ」のルール

- 部署を問わず、社長自身も例外なく入力。
- ミスをきちんと入力する社員ほど高く評価・査定する。
- 迷ったら書きこむ
（中には報告する必要がない軽微なミスもあるが、判断に迷ったら入力することにしている）

(2)スキルマップシートの作成・活用

個々の社員が持っている技能に関する現状課題は、ベテランと新人とで認識にズレがあり、共通認識を持てていないことだった。そこで、個々の社員が持つ技能を「見える化」し、目標を設定して効率的にスキルアップを進めていくためのツールとして、「目標管理シート」と「スキルマップシート」を作成し、その活用の仕組み・手法をつくった。これらを使って上司と部下が面談を行い、意見出しなどを通じて、今後の仕事の進め方やスキルアップの方向性を明確にし、認識をすり合わせていく。

①目標管理シート
会社の目標の確認と個人の目標の決定

②スキルマップシート
自社で必要とされるスキル、各工程の作業のレベル、難易度、自己評価、他者（上司の）評価

▌働く条件、働きやすい環境の整備

(1)労働時間・休日・休暇の状況

- １年単位の変形労働時間制を採用
- 年間休日　105日　　・計画年休制度を導入

時間外労働の状況	・全体では平均して月10～20時間。 ・若手社員などの時間外労働は抑えられているが、所属長クラスの場合、１日２時間程度の残業が続いてしまう傾向。こうした所属長には、残業代とは別に、賞与査定で還元。
時間外労働時間の管理・申請	・共有のエクセルファイルに、時間外労働の時間を入力する。 ・以前は15分単位で入力（15分に満たない場合は15分になるまで働いてその分の残業代を支払う）していたが、申請しないケースも見られたので、現在は１分単位で入力。 ・ワークショップ・展示会などいわゆる直行直帰の日は、通常の終業時刻よりも前に終了する場合があるが、所属長の判断で通常の勤務時間就業したものとして認めるようにしている。
年間休日を増やす取組み	・社内の就業規則上、年間休日は105日。 ・2022年から、試験的に年間休日を５日増やして110日にしている。 ・計算上は出勤減となるが、給与はそのままで、売上・利益を上げて還元していこうという考え方。 ・実際にやってみて利益が上がったら、翌年度は111日、翌々年度は112日…と年間休日を増やしていく方針（逆に売上が減少したら、就業規則どおり105日に戻す）。売上向上と休日の増加を同時に目標にしている。
祝日の出勤	取引先の営業日、稼働日（祝日など）に会社休日とすることが難しいため、祝日は交代で出勤とし、この日に年次有給休暇の取得を奨励している。

■業態・業務の特徴と実情

●代替が難しい技術職

・高い技術を要する仕事の場合、対応できる社員が限られる。

・顧客の依頼に伴い機密情報を扱う仕事も多いため、協力会社など外部へ発注できないものは、自社内で対応せざるを得ない。

→単純に、社内で仕事を量的に分担して平準化したり、外注することが難しい。

●技術者の育成に時間がかかる（3～5年）

→短期的な人員補充による対応が難しい。

うまくいかなかった点

「働き方改革」の取組みとして、一時期「残業は月 10 時間以下、休日出勤なし」を徹底して実践。その範囲で対応できない仕事を断る場合もあったが、その結果、その年の売上に大きく影響した。「働き方」の改革だけを一気に進めようとしてもうまくいかない。実態に合わせて、できるところから、少しずつ段階を踏むことが重要。

(2)支援スキルアップ・資格取得支援

資格取得への支援・奨励	・支援対象となる技能系の資格などの各資格について、報奨金や資格手当が定められている。技術士、弁理士などの国家資格では、昇給のランク付けも高く設定されるほか、報奨金 10 万円、資格手当３万円（月額）が支給される。 ・中でも「品質管理検定」は重要な資格として位置づけられ、資格手当の額も高めに設定されている（２級で 5000 円）。この資格はどの部署でも横断的に取得でき、事務職でも手当が支給される。
教育費用の補助	・社員１人 20 万円の教育費用の予算を付け、例えば資格取得、教材の購入、講習会の受講などに利用することができる。

(3)風通しの良い働きやすい環境づくり

社内の改装

４～５年前に社内でアンケートをとり、「職場がきれいで働きやすい方が良い」との社員の声に応えて社内を改装した。

ワンフロアで見通せる空間は、物理的にも明るく風通しがよい。大きなテーブルやカウンターバーのある共用スペースは、食事などと同時に社員のコミュニケーションの場として利用してもらうために設けられている。

↑社内の共用スペース

社長面談

社長自ら社員からヒアリングする時間をつくり、15 分程度の面談をする。

何気ない会話の中から、社員が思っていることを聞き取り、改善できることは早めの対応を心掛けている。

社長コメント

“ものづくり”の仕事を通じて、社会に貢献すること、そして、自分が成長することを実感することを大切にしたい。

社員に対しても、お客様からの評価は、今後もしっかり伝えていきたい。また実際にも、社員がそれぞれスキルアップして、身につけた技術を仕事に落とし込めている様子がうかがえる。これまでの様々な取組みによって、自己成長と業務効率化が両輪で機能していると実感している。