

特集

新しい時代の  
港湾技術者  
～ワーク・ライフ  
・バランスと  
高い生産性～



# 三井E&Sマシナリー大分工場の働き方改革に向けた取り組みについて

園田 修一 株式会社三井E & Sマシナリー 大分工場業務管理部 人事グループ

## 1. 工場概況



株式会社三井E & Sマシナリーは、旧三井物産株式会社造船部として1917年11月に創業を開始し、社名変更を経て三井造船株式会社が創立100周年を迎えた2018年4月、株式会社三井E & Sホールディングスを持ち株会社とし、その傘下で産業用機械の製造販売事業を行う三井E & Sグループの中核会社として誕生しました。

扱う製品は、国内トップシェアを誇る港湾クレーンを中心と

した運搬機システム、大型船用で同じく国内トップシェアである船舶用ディーゼルエンジン、高炉の心臓部を担う往復動圧縮機などの各種コンプレッサー、ガスエンジンコージェネレーションシステムなど、多彩な製品を生産するとともに、顧客ニーズに応じたアフターサービス事業も展開しています。

大分工場は、1981年に操業を開始し、現在は環境配慮型のヤード用コンテナクレーンや岸壁用コンテナクレーンなど、高付加価値の物流運搬機械の開発、設計、製造、品質保証を行っています。また、インドネシアに設立した運搬機械の製造子会社のマザー工場でもあります。従業員は、568人(2019年12月1日時点)、その内、設計や品質保証などの事務技術系従業員が326人、製造を行う技能系従業員が242人勤務し、一部派遣社員を除く全従業員が正社員で、ほぼ全員が日勤です。



【大分工場の若手社員(入社3年目と1年目)が改善活動で企画した広告】



## 2. 働き方改革、ワーク・ライフ・バランス充実に向けたこれまでの取り組み

### (1) 時代とともに変わるニーズへの対応、拡充

#### ・1981年操業当時

大分工場では、1981年の操業開始時から生産性向上やワーク・ライフ・バランスに向けた取り組みとして、毎週水曜日を全員が17:00に終業する定時退場日とし、ゴールデンウィーク、夏季連休、年末年始年休はそれぞれ1週間～10日程度の大型連休を設定してきました。

#### ・1990年代

1990年代初めには、成果に応じて頑張れば報いられる公平・公正な処遇を目指した大幅な人事賃金制度改正を全社で実施、永年勤続表彰制度を勤続10年毎に最長2週間の連続休暇と援助金支給のリフレッシュ休暇制度に改め、また、年次有給休暇の取得促進の取り組みとして年度初めに個人毎に4日～6日年次有給休暇取得日を設定するメモリアル休暇制度を実施しました。また、設計業務も含め連絡・調整業務が多いことから、生産・業務効率化運動として「没頭タイム」を設け個人作業に集中して取り組む時間帯を設定しました。

#### ・2000年代

2000年代には、長時間労働の防止に向けた施策と合わせ、9月シルバーウィークに年次有給休暇を加えて個人でミニ連休を取得することを推奨しました。

#### ・2010年代

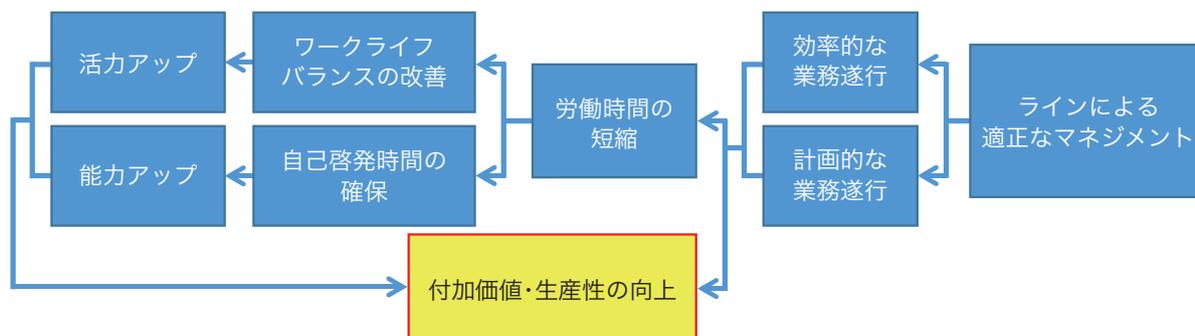
2012年、事務技術系従業員を対象に、付加価値向上・生産性向上の取り組みを新たに開始しました。取り組み開始にあたり、当時三井造船株式会社の社長が従業員に宛てたメッセージの一部をご紹介します。

「内部統制の項目として業務の有効性、効率性が一番に掲げられているように、企業の競争力は、いかに仕事に付加価値をつけるか（有効性）、いかに仕事を効率的に行うか（効率性）によって大きく変わります。

ここ数年の高操業下では、仕事をこなすことで精一杯という状況が続いていたかもしれませんが、これからの厳しいグローバル競争を勝ち抜くためには、もう一度原点に帰って、仕事そのもの、仕事のやり方を見つめ直し、労働付加価値と労働生産性の大幅な向上を図らなければなりません。

具体的な取り組み内容については、職場のラインで説明していただくこととしますが、本取り組みのキーワードは集中、効率性、計画性です。業務の価値を絶えず意識し、計画的に集中して業務を遂行することで付加価値と生産性を高めることが狙いです。取り組みの結果として短縮した労働時間は、付加価値を生む新たな業務へのチャレンジに振り向けると同時に、自己啓発やワークライフバランスの充実にもあててください。」

この取り組みは、環境変化のスピードがますます速くなる国際競争への対応はもちろんですが、造船不況の荒波を乗り越えるときに生じた人員構成のアンバランスと団塊の世代の大量退職、受注量増大に応じて新卒者採用数を増やしてきたことにより、マネージャーやベテランが少なく、若手従業員が多くなったことへの対応も導入の背景でした。業務計画をきちんと立てること、また、報連相や上司の適切なアドバイスをしっかり行うことで業務を円滑かつ効率的に進めることで後戻りやトラブル対応など無駄な時間を減らし、付加価値を生む仕事にチャレンジするとともに個人の生活の充実に資する時間を生み出すことを狙いとしています。



【取り組みの概念図】

また、2018年度には、通勤にかかる時間をなくし家族との時間を増やすことや通勤の負担軽減を目的に在宅勤務制度を試験導入、全従業員を対象としたアンケートを実施したうえで2019年度から本格実施しています。

## (2) 実施中の取り組みの内容

### ① 定時退場日

**目的：**週の半ばである水曜日を定時退場日とし、全員が一斉に退場することを呼びかけ帰りやすくすること、また、心身を少し休めて週の後半に備えること。

**内容：**水曜日の始業前と就業直後に構内全域に定時退場を呼びかける放送を行う。また、事務技術系が使用する勤怠登録画面には、前日の火曜日と水曜日に定時退場を呼びかけるメッセージを表示する。

### ② メモリアル休暇（個人の年次有給休暇計画的取得）

**目的：**年次有給休暇の取得を促進する。

**内容：**年度初めに全員が4日～6日の取得日を設定し、各職場で取得予定表を掲示、計画した日に取得できない場合は変更日を追記する。また、半期で取得実績を確認し、全員の取得を呼びかける。（これにより、事業場カレンダーで一斉取得の設定を行う3日と合わせ、最低でも年間7日の年次有給休暇を必ず取得することとなる。）

### ③ 時間単位年休

**目的：**育児または介護に必要な時間をフレキシブルに取得する。

**内容：**1日1回最大2時間、年次有給休暇2日分を限度とする。

### ④ 年次有給休暇取得状況のフォローアップ

**目的：**年次有給休暇の取得を促進する。

**内容：**半期に1回、労働組合と一緒にメモリアル休暇取得状況、年休有給休暇取得状況を確認し、取得日数の少ない従業員やその職制長に対して年次有給休暇取得を呼び掛ける。（2018年度の年間平均取得日数は、事務技術系15.4日、技能系15.7日。）

### ⑤ 個人の月間業務予定（事務技術系若手社員が対象）

**目的：**担当者自ら月間業務予定表を作成し、職制と意見交換をすることで、スケジュール作成能力、スケジュール管理能力の向上を図るとともに計画的な業務遂行を促す。また職制は、部下の月間業務内容、ボリュームを把握してマネジメントを行うことで、課・グループとしての成果管理と時間管理の精度の向上を図る。

**内容：**対象者は、毎月下旬までに翌月1ヶ月間の自分の業務予定表を作成し、職制へ提出する。

- ・業務単位は、職制が月間業務予定表をベースに日々または週単位程度で進捗状況を確認できるレベルまで分解し、各ステップを「いつから取り組み始めるのか」「いつまでに終わらせるのか」を明示する。
- ・業務ボリュームから、当月の残業時間数の見込みを立てる。
- ・業務量が特定の個人に偏っている場合は、職制が業務の割り振りの見直しや、他の部下によるサポート等を指示する。
- ・仕事の進め方等についての意見交換を行うとともに、月間の見込み残業時間数について、部下とすりあわせを行う。
- ・職制は無駄と思われる業務や作業、無理な日程設定について指導する。

### ⑥ 朝メール・夕メール（事務技術系若手社員が対象）

**目的：**個人の月間業務予定表をベースに、当日の業務計画をすることで、効率の良い業務遂行を促進する。業務にかける目標時間を自ら設定することで、所要時間についての意識を高める。夕方に当日の業務実績を振り返り、実際かかる所要時間を意識することで、業務計画の精度の向上を図る。職制が、個人の月間業務予定表と当日の業務遂行結果を把握することで、残業指示を的確に出せるようにする。

**内容：**

#### A. 朝メール

- ・対象者は、毎日朝一で、当日の業務計画（業務内容、時間帯（15分単位））を職制にメールで報告する。
- ・職制は、報告内容を確認し、必要があれば指導する。
- ・職制は、当日遂行の業務を新たに指示する場合は、出来るだけ朝メールの時点で指示を出しておく。
- ・朝メールで報告する業務内容の書き方は、職制が、対象者が当日に行う業務内容を把握でき、かつ双方に大きな負担とならずに継続していけるやり方を、職制と対象者の間ですり合わせる。

#### B. 夕メール

- ・対象者は、定時退場時刻前（残業指示が間に合うように）までに、業務実績（朝メールと同じレベルの業務内容・時間と、予定業務の完・未完の別）を職制にメールで報告する。
- ・突発的な業務や、新たに指示を受けた業務についても、実績を報告する。
- ・職制は、報告内容を確認し、必要な意見交換等を行う。

### ⑦ 残業許可制（事務技術系若手社員が対象）

**目的：**残業は各自の判断で行うものではなく、職制の指示で行



うという原則を徹底する。業務内容と目標とすべき残業時間数について、職制と該当者が共有して残業することにより、計画的・効率的な業務遂行を促進する。職制がマネジメントすることで、総労働時間の削減を図る。

内容：

- A.対象者は、残業が必要と考える場合には、「タメール」内に、次の内容を記載して、残業を申請する。
- ・残業で取り組もうとしている業務内容（職制が見て業務の進捗が確認できるレベルで記載）と予定の成果を記載する。
  - ・必要と思われる時間数を申請する。
  - ・基本的には、申請した時間数よりも予定の成果を優先するが、いずれを優先させるかは職制との意見交換を通じて明確にする。
- B.職制は、残業申請の内容を確認し、本人と意見交換を行う。
- C.職制は、残業が必要と認めた場合は、目標とすべき時間数等をメールに明記して残業を指示する。
- ・職制は、残業を指示する際には、残業時間数を優先するのか、予定した成果を優先するかを明確にする。
  - ・目標とすべき時間数を明示したとしても、サービス残業が発生しないように注意する。

#### ⑧没頭タイム（事務技術系が対象）

目的：業務時間中に、自分の業務にきちんと集中できる時間を設けることで、従業員一人ひとりの単位時間当たりの付加価値向上を図る。また、業務に集中する時間を毎日継続して設けることで、集中して業務に取り組むことの習慣化を図る。

内容：

- A.毎日9:00～10:00を没頭タイムとする。
- B.没頭タイム中は、個人の業務（主にデスクワーク）に集中するとともに、社内他者の集中を妨げないよう配慮をする。

#### ⑨フレックスタイム制度（事務技術系が対象）

目的：業務の繁閑に応じて始終業時刻を計画的に設定する。また、海外とのやり取りなど特定の時間に就業することが必要な場合への対応を行う。

内容：所定出勤日について、始終業時刻を所定就業時間帯である8：00から17：00の間に最低連続3時間以上を条件として、24時間フレキシブル勤務とする。

#### ⑩リフレッシュ休暇

目的：一定の節目における心身のリフレッシュとその活力の向上に資する。また、能力の伸長とともに、求められる役割や

成果が変わることから、勤続年数で節目の年に一定期間仕事を離れ自分を見つめ直す期間をつくる。

内容：勤続10年毎に連続休暇（5労働日～10労働日）および援助金（5万円～25万円）を支給する。

#### ⑪テレワーク（事務技術系が対象）

目的：出張や外出時でもタイムリーに業務を行う。

内容：スマホ用とPC用アプリを提供し、メールやファイルサーバーへのアクセスを可能とする。ただし、対象者は職制許可者のみ。

#### ⑫在宅勤務（事務技術系が対象）

目的：通勤にかかる時間をなくし家族との時間を増やすことや通勤の負担を軽減する。

内容：会社が認めた者を対象に事前申請の上、自宅での勤務を行う。1週間に2日を上限とし、2日の内1日については半日単位に分割して取得できる。最小勤務時間は3時間の連続勤務とする。休憩時間は事業場の就業時間割に従い、在宅勤務中は電話やメールで常時連絡を取ることが出来ることとし、22時～5時の間は勤務不可とする。

また、ガイドラインで、在宅勤務により行う業務が明確であること、就業場所が業務に専念できる環境であること、就業場所と業務ツールに情報セキュリティ上の問題がないこと、上司の直接指導がなくても業務を遂行することが出来ること、などの条件を満たすことを適用条件としている。

### 3. 今後に向けた取り組み

弊社では、更なる付加価値向上・生産性向上、ワーク・ライフ・バランスの充実に向けて労働組合と会社の委員会を2019年度に設置しました。これまでの取り組み項目について部署で使いやすいメニューの追加や使い方の検討を行うとともに、取り組みを促進するために数値目標を設定すべきか、などがテーマになっており検討を進めているところです。

また、Web会議システムは日常的に活用されており、RPA（Robotic Process Automation）等業務ツールの導入も進んで来ました。テレワークや在宅勤務の活用が進むとともに新たな業務ツールも活用していくなど、働く環境は今後も変化を続けていくことが予想されますし、働く人の意識も変わり続けていくことと思われます。仕事の仕方の変化に合わせ、時間単位あたりの付加価値や生産性の向上を追求するとともに、働く人それぞれの世代のワーク・ライフ・バランスのニーズへの対応を引き続き進めていくことになると考えています。