

# 現場の一体感で成長と幸せの実現を



株式会社長島製作所  
(一関市)  
代表取締役社長

新宮 由紀子

当社の創業は1976年、平泉町長島の地で、父で元社長の新宮紀一郎が家電部品のプレス部品加工を中心に創業し、1989年に現在の本社所在地に移転、プレス加工部品の生産拡大を図ってきました。

現在工場は、家電部品や半導体関連部品のプレス加工・精密板金加工を行う本社工場、各種自動車部品を量産する前沢工場、そして金型の設計・製作や各種研究開発など生産技術全般を担う藤沢工場の3工場を構え、金型の設計から製作・量産まで一貫生産する金属加工メーカーとなっています。

## 入社までの経緯

地元の高校を出て東京の大学に通っていた私は、卒業後は、東京のアパレル業界に就職し商品開発の仕事に従事していましたが、母親が体調を崩し、その介護のために岩手の実家に戻ってきました。

学生時代から、沢山の経営者と出会い話を

聞き、自分も経営者としての成功を志し、飲食店を経営してみたいと父親に話したところ「経営はそんな簡単ではない」「どうしても経営したいというのなら長島製作所の下請けを自分で投資してやってみろ。それをもうまくいかないようなら、経営者には向いていない」と言われ、2000年、長島製作所の部品製造の下請け会社を15名で立ち上げました。そして、そこで従業員との危機意識の共有の大切さを学び、生産性と品質管理の向上を図り、4年目に黒字化に成功しました。

## 入社後に考えたこと

その頃長島製作所では前沢工場を設立し、自動車部品加工に参入していましたが、不良続きで、取引先から取引打ち切りの可能性を告げられていました。そこで2005年、前沢工場の製造部長として入社することとなりました。

ところが当時の社内の雰囲気は非常に悪く、社員も「モノづくりは好きだがコミュニケーション

ションが苦手」の男性社員が大半という状況でした。意思表示が出来ないことが、品質の悪さの要因となっていると分析し、まずはこの部分を改善しなければと考えました。

また当時、仕事量の拡大に力を入れた結果、二交代勤務で従業員は疲弊する一方、夜勤手当等で人件費がかさみ利益を生むこともなく、会社にとっても従業員にとっても幸せが感じられない環境でした。

職場環境を改善し品質向上を目指しながら、社員が幸せを感じる現場にしたい、という思いが信念になり、「ものづくりはひとづくり」といわれるトヨタの生産哲学の理解と習得に努めながら、まずは如何に現場の声、社員の思いを吸いあげて経営に反映するか、という点にこだわりました。

## 現場を変える3つの取組み

その結果生まれたのが「YKI活動」「委員会活動」そして「女性雇用の拡大」です。

まず、現場において「Y:やりづらい」「K:気を遣う」「E:イライラする」作業や気づきを社内でも共有し改善提案を募る「YKI活動」に取り組みました。現場の部署ごとにあるYKIシートに提案を記入し、すべての提案に対して毎朝のリーダー会議で取り上げ、その結果を掲示することで、会社全体が提案の意思表示を積極的に行う風土に変わっていききました。

7年間で累計1200件ほどの現場改善が提案され、設備の内製化によるコストダウンの実現、機械設備の導入による現場作業の効率化、ロボット活用による省人化など、長島製作所の増収増益の柱となる施策のアイデアが次々と生まれてきました。

「委員会活動」では社員全員が改善提案を実現する委員会に必ず一つは所属します。十分な時間を確保し奨励した結果、徐々に社員の意識が変化し、自分たちの働く場所は自分たちが作る、改善できるところは改善していきたいと、社員全員が職場環境の改善に自ら取り組み、10年前から年に1回、25チームで改善の取り組みを披露する改善発表会を実施しています。

「製造業の社員はただ作って売ればいいのではなく、社員自身が幸せを感じる現場に作り変えていくのだ」という、変えたい一心での取り組みでした。

そしてこれらの活動と合わせて推進したのが、フィードバック能力の高さに注目した「積極的な女性雇用」です。男性中心だった製造業の現

場にあえて女性を積極採用し、女性が話し出すことで職場に声を上げる雰囲気生まれ、職場に明るさが生まれました。同時に機械設備は男性の仕事という固定観念も払拭されました。

さらに自身の経験から、女性が継続して勤務するためには、業務終了時間を厳密に守らなければならないことや、家族や家庭の事情でどうしても現場を抜けなければならないことなどの制約に対して前向きに対応した結果、「残業半減(平均月20時間以下)の実現」「多能工化」「リリーフマン」の活用といった高いパフォーマンスを引き出し、社員の満足と品質向上、生産効率化を同時に実現できることとなりました。

### 企業の成長と社員の幸せ

自動車部品メーカーへ舵を切った当時は、現場で発生した問題が共有されなかったため、不良発生率が高く、生産ラインも誰かが休むとラインごと仕事が止まるため、社員にとっては非常に休暇が取りにくい環境でした。

そこで社員が気兼ねなく休暇をとれる環境を構築するために「誰が休んでも困らない」生産ラインの構築に向け、社員の「多能工化」を目指しました。現場ごとに必要な技術を明確化し可視化する一方、社員教育も計画的に立案し充実させました。その結果、多くのスキルを持ちたいという社員のモチベーションが向上し、さらに高度な全てのラインを担当できる社員は「リリーフマン」として、社員の

到達目標となっています。そして現在では、週休2日制を前提に年間休日は113日以上確保し、5年間100%取得を継続しているバーンデー休暇、男性の取得も推進する育児休暇制度、短時間勤務制度等の福利厚生を充実させ、女性が結婚や出産といったライフイベントを機に退職せざるを得ない状況に陥らないよう努めています。

これらの現場での活動の根本には社員の幸せを考え大切にすることがあり、人材育成や高品質という企業の力に還元されたものと考えています。また、このような福利厚生の充実も企業が成長しなければ維持できない点については日常の社員との対話により浸透し、企業経営が社員にとって他人事となっていない点がこれらの施策の実行性を担保しており、業務に対する日々の改善努力が組織風土として浸透しています。

### 【受賞歴】

- 2017年12月 地域未来牽引企業選定
- 2018年3月 日刊工業新聞社第35回優秀経営者顕彰にて地域社会貢献者賞受賞
- 2018年11月 いわて女性活躍認定企業(ステップ2)認定
- 2018年11月 いわて働き方改革アワード2018にて個別プロジェクト賞受賞
- 2019年3月 新・ダイバーシティ経営企業100選受賞
- 2019年11月 くるみん認定
- 2020年10月 EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー2020ジャパン東北地区代表