

特集：攻める働き方改革——生産性向上の現場を追う

第4章

気持ちよく働ける職場の実現で 生産性を向上

株式会社パプアニューギニア海産



齊藤 直子

大阪府中小企業診断協会／兵庫県中小企業診断士協会

会社名：株式会社パプアニューギニア海産

工場長：武藤 北斗

従業員：18名（うちパート社員16名）

所在地：大阪府茨木市宮島1-2-1

加工食品卸売場 A 棟909

生産性向上の取組み：「フリースケジュール」制、「作業好き嫌い表」などの導入により生産性を向上

1. 「フリースケジュール」制導入の経緯

武藤氏は従業員がお互いに「気持ちよく働く」ことが大切と考えている。そのため、「フリースケジュール」制を導入する際、3つの約束を守ることを従業員にお願いしている。

- ・従業員同士の悪口を言わない
- ・挨拶を大きな声でする
- ・時間を守る

「フリースケジュール」制もあくまで従業員に「気持ちよく働いてもらう」手段の1つなのだ。とはいえ、なぜこのような思い切った制度の導入を決断するに至ったのだろうか。

契機となったのは今から4年半前、東日本大震災で会社が被災し、石巻から大阪へ拠点

「従業員が会社を好きじゃない」

こんな言葉を聞いてドキッとする経営者は少なくないだろう。株式会社パプアニューギニア海産の工場長・武藤北斗氏は、そんな会社の実情と向き合った結果、好きな日に出勤、欠勤してもよい（連絡の必要なし）という「フリースケジュール」制を導入した。同時に「作業好き嫌い表」を作成し、嫌いな仕事はやらなくてよい（やってはならない）制度も導入した。その結果、生産性の向上も伴い、「フリースケジュール」などの制度は今では会社にとってなくてはならないものとなっている。

「フリースケジュール」制をはじめとするさまざまなルールの根幹にある考え方や、ユニークな労務施策によって生産性が向上する仕組みについて迫った。



パプアニューギニア海産の武藤北斗氏（工場2階の談話室にて）

を移して2年が経った頃で、石巻から一緒にやってきてくれた工場長から退職の意向を告げられたことである。武藤氏は「自分のことをすごく嫌な奴だと思のですが、そのとき思ったのは自分が大変になる、だったので」と振り返る。

それまで恐れていた部分があったという工場の現場に、いよいよ工場長として入らざるを得ない状況となった武藤氏は、パート従業員一人ひとりに話を聞くことから始めた。そこでわかったのは、ドロドロした人間関係など複雑な感情が入り組んだ現場の実態と、誰も会社のことが好きではないという実情だった。

「これでは必死で会社を再建しても意味がない」

そう考え、以前から構想をあたためていた「フリースケジュール」制の導入に踏み切った。「現場のルールは現場に入る人しか作ってはいけない」とかねてから考えており、武藤氏自身が工場に入るため、たとえ制度がうまくいかなくても自分で責任を取れることが導入を決める後押しとなった。

2. 出勤自由＝誰も来ないにはならない

「フリースケジュール」制の話をする、「誰も来なかったらどうするのか？」という質問が多いそうだが、実際に1人も来なかった日は4年間で1度だけ。台風の日や寒い雪の日でも、中には休まないで来る人がいる。導入後しばらくして「誰も来ない」ことは起こらないとわかり、心配をするのはやめたという。

3. 生産性向上の成果

(1) パート従業員の離職率の低下

「フリースケジュール」制という新たなルールの導入後も、武藤氏はパート従業員に話を聞いてはルールを直すことを繰り返した。その結果、パート従業員が徐々に会社を信用

してくれるようになり、パート従業員同士の関係性も良くなっていったという。「辞めていく人がいなくなったため、『この人たちとずっと一緒にやっていくのだ』という思いのもと、みんなが協力しようという雰囲気が生まれたのではないのでしょうか」と武藤氏は語る。

パート従業員の離職率の推移を図表1に示す。人間関係のストレスがなくなったことで離職率が低下したことがわかる。

図表1 パート従業員の離職率の推移

年	離職率 (A÷B ×100) (%)	(A) 1年間の退職者 (名)	(B) 12月の在籍者 (名)
2012	28.5	4	14
2013	61.5	8	13
2014	8.3	1	12
2015	33.3	3	9
2016	0	0	9

※フリースケジュール制は2013年7月に導入

(2) 労働生産性の向上

退職者が減ると、新入社員教育のために熟練のパート従業員の手がふさがることもなくなった。さらに、仕事に慣れた人同士、よく知った人同士の作業となるため、効率よく作業が行えるようになった。その結果、退職者が出た場合にも新たに人を雇う必要がないほどに生産性が向上し、パート人件費が抑制された。その間、パート従業員が減っても売上高はほとんど変わらなかった。図表2に売上高とパート人件費の推移を示す。

図表2 売上高とパート人件費の推移

年月	売上 (税別) (単位: 千円) ※10万円台四捨五入	正社員数 (名)	パート従業員数 (名)	パート人件費 (単位: 千円) ※1万円台四捨五入	売上高パート人件費率
2013.7-2014.6	110,000	2	14	11,900	10.82%
2014.7-2015.6	110,000	2	10	8,600	7.82%
2015.7-2016.6	104,000	2	9	7,300	7.02%



左は7年前のエビフライ、右は最近のエビフライ

(3) 品質の向上

新たな制度の導入は、品質の向上ももたらしているという。次の写真を見ていただきたい。右の写真は最近撮影したエビフライ（商品）の写真である。パン粉が均等につけられ、ピンと真っ直ぐに形のそろったエビフライである。一方で左の7年前の写真はどうだろう。形が不ぞろいで表面が凸凹している。

武藤氏曰く、左の写真のエビが凸凹なのは中の切り方が乱雑であることを表しており、噛んだときの食感も悪くなるという。武藤氏になぜ品質まで良くなったと思うかを尋ねた。

「会社が嫌い、あるいは人間関係でイライラしていると、人は雑なものを作り始めると思うのです。人間が本来持っているきれいなものを作りたいという純粋な思いが出せるよう、余計な心配事を取り除いていった結果と考えています」

4. ルール遵守を支える屋台骨

(1) パート従業員の時給は皆一緒

パートの給与は全員一律にしているという。昇給するときは1日目の人も6年目の人も一緒に上げる。そこに差をつけないのは、「作業の早い遅いで評価しない、一生懸命にやっていたらよい」と言っている武藤氏ならではの。

(2) 社員はパートが働きやすい環境を整える

一方で社員とパート従業員の役割分担はどのようなになっているのだろうか。

社員の仕事は、パート従業員同士が気持ちよく働けるよう気遣いやルールづくりをすることや、パート従業員の出勤率や仕事の早さなどを見て、組み合わせや配置を考える現場

監督の役割を担うことだという。社員は出社人数やエビの品質を見て、その日に作る商品を柔軟に変える判断も行う。取材当日（2018年1月某日）は、手間のかかるエビフライが通常よりも多く製造されていた。

技術面ではパート従業員のほうが熟練していることもある。武藤氏は「パート従業員にも、工場長が下手であることを認めることで、それぞれの役割を認識できるのではないかと思います」という。

また、ルールは守ってもらうがプレッシャーはかけない。プレッシャー的な緊張感を与えても縮こまるだけで、たとえ瞬間的に効率が上がったとしても、社員のいるときに限った効果では意味がないと考えるからだ。



工場での作業風景

(3) 勝手にルールを破らず、相談して皆で共有してから実行する

正社員が2名しかいないため、パート従業員だけが工場内で作業をすることもある。そのため、パート従業員だけでも争いが起こらずうまく稼働するように、細かい部分までルール化が徹底されている。

インタビューの最中に、時折「はーい」という明るい声が工場から聞こえてきた。誰かが休憩に入るときや冷凍室に行くときに行うかけ声に対して「返事をする」声で、これもルールとして決まっているのだという。ほかにもタイムカードを押す際の挨拶のタイミングなども決めているとのことだ。

細かすぎるように感じるかもしれないが、「〇〇さんはこうしているのに、××さんは

そうでない」といった余計な感情を生じさせないため、つぶさに細かい点まで配慮していると思われる。

また、ルールについて何かおかしいと思ったときでも、勝手にやり方を変えることは固く禁じられている。「意見を聞いて正しければルールを変えるし、変えない場合は理由を説明しているため、パート従業員が勝手にやり方を変えるようなことはなくなっています」と武藤氏はいう。

(4) ルールの共有は回覧板で

ミーティングで決めたルールは文書でまとめて回覧し、全従業員がサインをすることで周知している。文書の内容は、商品計量時の重さの商品基準（500gを503~513gに変更します）、休憩の取り方（女子トイレが3時付近に混むので、2時45分付近の休憩は後ろにずらさないで）、休暇取得に関してのお願い（今年は商品づくりが順調なので、どんどん休んでください）など多岐にわたる。

(5) すべての努力はおいしさのために

そこまでして、というほど細かなルール化で「気持ちよく働ける」職場環境を保ち続けようとしている武藤氏だが、そのベクトルはすべておいしい商品を消費者に届けることに向けられている。

実際、効率化や商品を高く売ることだけを目指すのであれば、薬品を利用してエビの殻をむきやすくし、変色を防ぐことができる。また、エビの身を伸ばすための機械を導入することもできる。しかし、食感が低下したり、鮮度の低下が目に見えなくなったりすることは品質の低下につながるため、行わない。

「フリースケジュール」制を導入し生産性の向上が実現できた今では、どうすればさらに効率化できるのかを考えることが武藤氏の習慣となっている。だが、「効率」だけを追い求めることは、人件費や働き方にしわ寄せが及び、ブラック企業化することにつながりかねないと考えている。

5. さらに多様性を受け入れる企業へ

武藤氏に今後の夢を尋ねたところ、障がいを持つ人といかに一緒に働いていくかを考えていきたいという。

「障がいを持つ人が日本で心地よく働けていない現実がある。障がいを持っている人と一緒に働いていくことができこそ、会社としての意義があるのかなと思う」

法律では従業員45.5名以上で2.2%（2018年4月1日から）の障害者雇用義務が発生するが、あえてその人数に満たない会社が自ら考えて動いていくことに大きな意味があるのだという。

「フリースケジュール」制により、自由な時間に働きたい主婦や起業して間もない養鶏業者の方など、さまざまな人々とともに働く環境を作り上げてきたが、さらに多様性を受け入れていきたいという思いを抱いている。

武藤氏も初めは目的とはしていなかった「生産性の向上」であるが、「フリースケジュール」制などを通じた働き方改革が従業員の幸せと生産性の向上につながると確信した今では、自身の経験や考えをたくさんの人に広めたいと考え、著書の執筆や多くの講演なども行っている。

そして、講演では必ずこう話すのだという。

「人は争う生きものだと思っている」

そのような考えを持ちながらも、人間の弱い部分から目をそらさず、さまざまな人たちが気持ちよく協働できる会社や社会をつくるために、真摯に向き合い続けているのだと感じた取材であった。

齊藤 直子

(さいとう なおこ)

京都府京都市出身。病院の管理栄養士、生命保険業界、Slerのパッケージシステム導入エンジニアなどを経て、現在は商工会議所の経営指導員としてさまざまな中小企業支援業務にも従事。2017年中小企業診断士登録。

