

“日本で5本の指に入るトップメーカー”を目指せ

～“従業員ファースト”を掲げる「新生丸順フィロソフィ」を旗印に～



株式会社 丸順

代表取締役社長

齊藤 浩氏

- 住 所：大垣市上石津町乙坂130-1
- T E L：0584-46-3191 (代)
- U R L： <https://www.marujun.co.jp/>
- 事業内容：自動車用車体プレス部品の製造
自動車用精密プレス部品の製造
各種金型の設計・製作
- 従業員数：311人／連結2,300人(2019年3月末現在)

■「金型メーカー」として創業 だから後発メーカーには負けられない

聞き手：まずは歴史と転換点について教えてください。

齊藤社長：1952年(昭和27年)、少し前に亡くなった今川順夫が金型の会社として創業しました。太平洋工業(株)様をはじめとする地元企業の仕事を受けつつ、かわいがっていただいたと聞いています。

最初の転機は1963年、本田技研工業(株)が四輪車の生産を始めた頃に「金型をやっているのなら、修理してもらえないか」と声をかけてもらったことです。仕事を通じて金型試作のための当社のプレス技術も認めていただきました。プレス機はもともと試作用で、年中稼働していたわけでもなかったことから、部品製造事業も始めようということになりました。これが拡大し今に至ります。このお声かけがなかったら、今でも金型だけをやってたのかもしれない。

聞き手：本当に大きな転機だったんですね。現在は自動車の様々な部品を手がけておられますね。

齊藤社長：現在、自動車には軽量化や燃費の向上、衝突安全性能など様々なことが求められています。部品の軽量化に寄与できる素材として、当社では10年ほど前から超高張力鋼板を使った部品の開発に挑戦し、ノウハウを蓄積してきました。超ハイテンなどとも呼ばれるもので、1,200MPa(メガパスカル=引っ張り強さの単位)という、日本では自動車部品として使用される最も硬い鉄板を使っ

た骨格部品や、お客様からも見える外板部品を製造しており、これは日本初として新聞でも紹介されました。ホンダ様からは優秀開発賞をもらうことができました。

部品製造の企業だと“外部で調達できないから金型開発にも乗り出す”というところが多いのですが、当社の場合には出発が金型製造です。その技術では後発の企業には負けられません。「丸順にしかできないね」と言われる仕事を受けること、他社が手を出さない難しい素材に挑戦することが、企業として生き残るためには必須だと思っています。5カ年計画の成長戦略にも「金型技術で日本のトップ5に入る」という目標を掲げています。

■ 経営の危機的状況を経た今 より良い経営のために

聞き手：今後に向けた展望はいかがでしょうか。

齊藤社長：当社にはもう一つ大きな転機がありました。2015年(平成27年)、経営が厳しい状況になり銀行の管理下に置かれることになりました。当時、従業員の約3割に希望退職してもらいました。本当に悔しく、申し訳ない思いでした。

その際に東プレ(株)と業務提携を結び、資本増強の面でも助けてもらいました。その後はお互いの強みを活かして販路を拡大していこうとしており、この3年ほどは過去最高益を出すこともできています。

しかし自動車については、日本国内での生産台数が今後減っていくことは確実です。一方で、電動化も確実に進んでいきます。そこで、最近ではバッテリー関係の受注に



【写真左】
「新生丸順フィロソフィ」では、お客様や地域社会よりも先に従業員について言及している。

【写真右】
丸順が手がける自動車部品の例（濃い色の部分）。乗る人に近い部分になるほど、衝撃にも強い素材であることが求められる。素材自体の強さが必要になるが、その分加工の難易度は上がる。

ついて強化しているところです。

聞き手: 環境面での要請は大きいですから、次なる転機となりそうですね。海外進出についてはいかがですか。

齊藤社長: 今のところアジアを中心に展開しており、中国に2拠点、タイに1拠点、インドに合弁社があります。他の国への進出については、今は考えていません。自動車の大きな市場は北米と中国ですが、北米については、東プレ様を通じてお手伝いできると考えています。

現在はそれ以上に、スマート工場の実現に注力しています。ヒューマンエラーをなくし、従業員の仕事を効率化しようとする、AIの導入も必要だと考えています。例えば現在は設備メーカーとタイアップし、機械のモーターの負荷状況についてデータを取っています。蓄積されたビッグデータを分析し、機械の部品交換の予知や故障の予防に役立てようというものです。それ以外でも、工場内の効率化を図る仕組みづくりを進めています。

■ 従業員のモチベーションが いい仕事ぶりにつながる

聞き手: 成長戦略についてお話がありましたが、社内での情報共有はどのようにされているのでしょうか。

齊藤社長: 月1回、1日かけて各拠点を結んだテレビ会議を行っています。各月の計画が1ヵ月でも未達になれば、取り返すのは大変ですから、すぐに対応策を講じるようにしています。

当社には「新生丸順フィロソフィ」があります。その中の企業理念、経営方針はともに「従業員ファースト」となっています。これは私が就任してからずっと言っていることで、従業員のモチベーションが高くなければ、お客様に満足してもらえない仕事はできないと思うからです。昨今の働き方改革も、従業員の目線で考えれば、どうしても「残業が減るから収入が減る」というイメージになりがちです。そうではなく、利益に応じた配分や賞与などでもって、従業員のモチベーションを高く維持していきたいと考えています。

聞き手: 人材の育成についてはいかがですか。

齊藤社長: 成長戦略ではダイバーシティについても掲げており、女性管理職を育てようとしています。実は海外拠点には10数名の女性部長職がいます。外国人材の活用という点では、現在、金型技術の転勤者7名、部品生産の実習生は57名です。期間が3年ですので、優秀な方には、満了後に「転勤」として再度日本で勤務してもらうこともあります。

会社として求めるのは『挑戦してくれる人』ですね。失敗してもいいから、現状を変えることを恐れず挑戦してくれることが大切です。

社員との距離については、比較的近いのではないかと思います。以前、1ヵ月くらいかけて全従業員とランチを食べるという取り組みをしたことがありました。今は月1回程度、部門の飲み会に参加することがあります。ご飯を食べながら直に話すことで、普段言いつらいことも話せたりするようです。部門を超えた有志の飲み会については、私が座長をしたりもします。福利厚生の実質化も進めていきたいところで、今は女性従業員にチームを組んでもらい、「従業員が喜ぶ内容で、かつ現実的」な案を考えてもらっています。

聞き手: 最後に、休日の過ごし方はいかがですか。

齊藤社長: 魚釣りに行くか、料理をしていますね。休日の夕食は、大抵私が作っています。会社のメンバーでキャンプに行くこともありますが、朝から晩まで料理をしていることが多いですね。

聞き手: 本日は貴重なお話をありがとうございました。

聞き手 (一社)岐阜県経営者協会 広報部会委員
日本印刷(株)

代表取締役社長 **若山 雅彦 氏**

【大学生等の就職活動 早期化の傾向は継続、短縮化の傾向も】

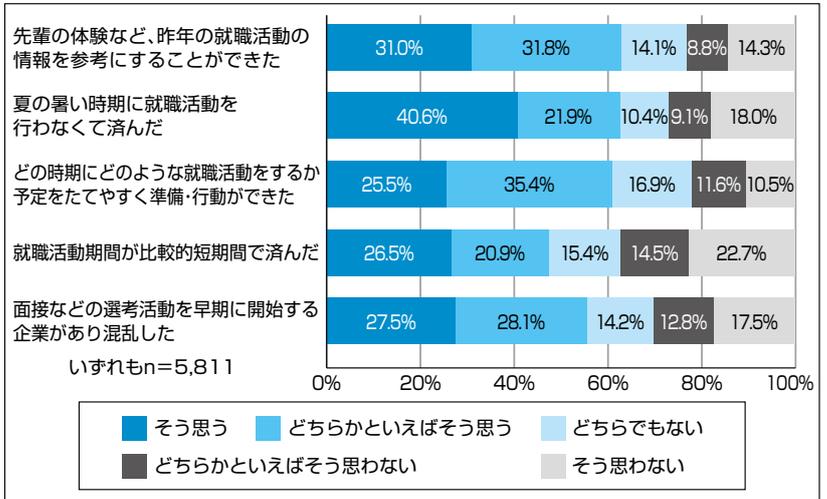
内閣府は2019年度卒業・修了予定の大学生、大学院生について就職・採用選考活動の実態調査を行った。有効回答数は大学4年生が5,023人、大学院2年生が1,963人の計6,986人。

就職活動時期に関する認識

活動時期は昨年度と同様の時期に設定されており、このスケジュールには肯定的な回答割合が高い一方、選考活動を早期に開始する企業により混乱したという回答割合も高かった。

業界や企業に関する分析を開始した時期については、卒業・修了前年度の「9月以前」の回答割合が高く、早期に準備を行う傾向が見られる。就職活動の期間については「3ヵ月間程度以内」との回答割合が約4割となり、2015年度(採用選考活動の開始が8月だった)と比べると期間の短縮化も確認できる。

■ 大学4年生・大学院2年生の就職活動時期に関する認識(抜粋)

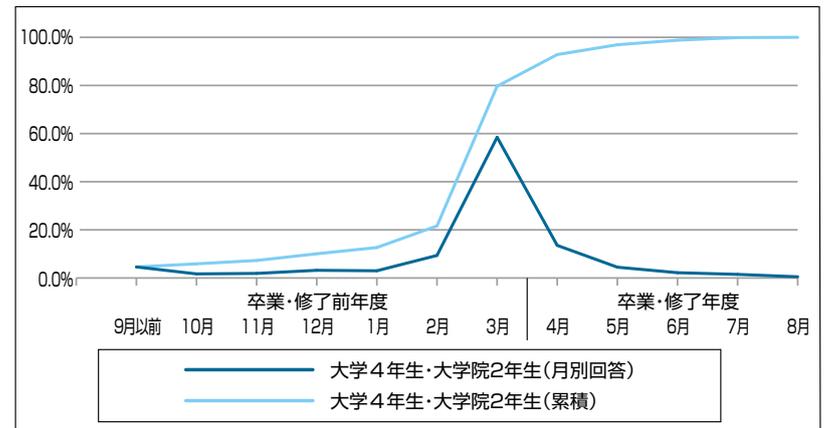


企業説明会やセミナー等への参加時期・回数

参加のピーク時期については、広報活動開始時期である3月の回答割合が約6割と最高。2015～2018年度の調査と比較すると、全体的に時期が若干早まっている。

参加した回数については、「10～19社」の割合が約3割で最高となり、2015～2018年度に比べて、より少ない回数の回答割合が上昇している。

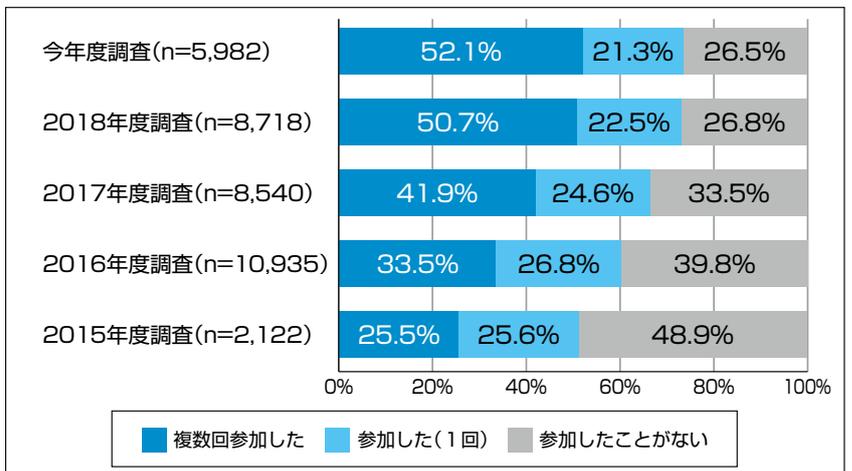
■ 企業説明会やセミナー等への参加のピークの時期



インターンシップ参加経験の有無

約7割が「複数回」または「1回」参加経験があると回答。2015年度以降、この割合は上昇傾向にあるものの、2018年度と比べると同程度となっている。参加時期は大学3年生・大学院1年生の「7～9月」と「1～3月」が4～5割。また全てのインターンシップ参加機会のうち、半日間または1日間のプログラムが占める割合が約8割となっている。

■ インターンシップ参加経験の有無(大学4年生・大学院2年生)

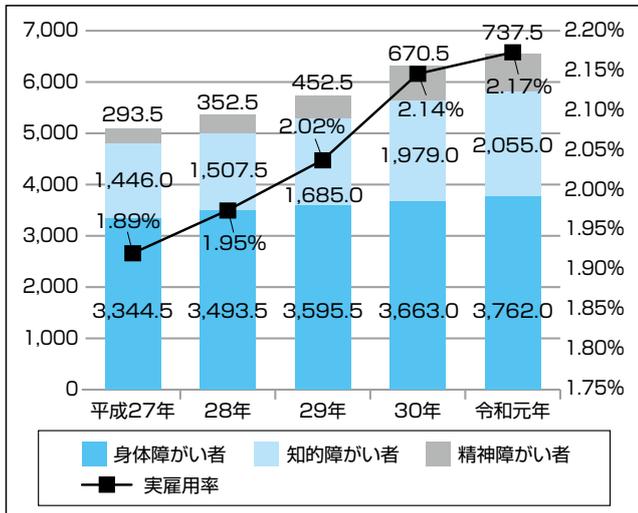


資料出所：内閣府「学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査 調査結果報告書(概要版)」

【岐阜県内の雇用障がい者数 令和元年は6,554.5人に】

岐阜労働局では、県内の民間企業や公的機関などにおける障がい者の雇用状況を取りまとめている。これによると、民間企業における雇用障がい者数は6,554.5人（前年比3.8%増）と、過去最高を更新。実雇用率は2.17%（同0.03ポイント上昇／全国は2.11%）、法定雇用率達成企業の割合は55.3%（同0.5ポイント上昇）と、いずれも前年を上回った。

■ 民間企業における障がい者の雇用状況 (単位:人)



※重度の身体・知的障がい者はダブルカウント。
身体・知的・精神障がい者で短時間労働者については0.5人でカウント。

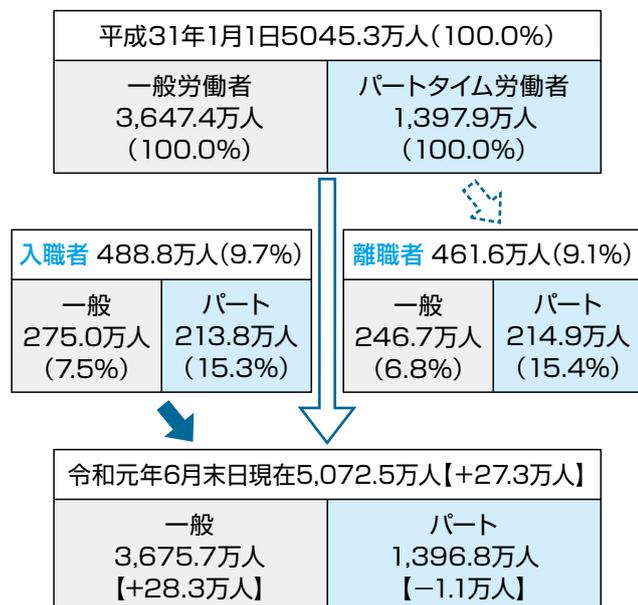
資料出所:岐阜労働局「令和元年 障害者雇用状況の集計結果」

【令和元年上半期の常用労働者 27.3万人増】

厚生労働省は、令和元年上半期における入職・離職及び未充足求人状況等について発表した。

入職者数は488.8万人（前年同期34.2万人増）、離職者は461.6万人（同33.0万人増）で、差引27.3万人の入職超過となった。

■ 令和元年上半期の常用労働者の動き



資料出所:厚生労働省「2019年(令和元年)上半期雇用動向調査結果の概況」

労働行政リーダー ヘッドライン

令和元年の人口 51万人減と推計

出生数は86万4,000人（前年確定数より5.4万人減）、死亡数は137万6,000人（同1.4万人増）、自然増減は51万2,000人減少（同減少数6.8万人増）と推計される。なお自然増減は平成19年以降減少傾向が続いており、減少幅も次第に大きくなっている。

資料出所:厚生労働省「令和元年(2019)人口動態統計の年間推計」

若年正社員のうち、転職希望は27.6%

若年正社員（15～34歳）の転職希望について、「定年前に転職したいと思っている」割合は27.6%（前回平成25年調査時25.7%）。その理由（複数回答）は「賃金の条件がよい会社にかわりたい」56.4%（同44.6%）、ついで「労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」46.1%（同40.6%）が最多だった。

資料出所:厚生労働省「平成30年若年者雇用実態調査の概況」

賃金等請求権の消滅時効の在り方についての報告書

厚生労働省「第158回労働政策審議会労働条件分科会」を開催にて、「賃金等請求権の消滅時効の在り方についての報告書」を取りまとめた。（ポイントは下記参照）

- ・賃金等請求権の消滅時効期間を当面3年へ変更
 - ・退職手当は現行の5年を維持
 - ・これ以外の消滅時効期間は現行の2年を維持
- ※上記事項は令和2年通常国会にて法案を提出予定。

資料出所:厚生労働省「労働基準法の一部を改正する法律案要綱」

雇用保険法等の一部を改正する法律要綱

厚生労働省「第94回労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部会」にて、雇用保険法等の一部を改正する法律案要綱について取りまとめた（ポイントは下記参照）

- ・被保険者期間について1カ月間の賃金支払基礎時間を80時間以上追加
 - ・高年齢雇用継続基本給付金等の給付上限率を10%へ引き下げ
 - ・高年齢被保険者の適用範囲を同一事業主のもとでの週所定労働時間20時間未満の者などに拡大
- ※上記事項は令和2年通常国会にて法案を提出予定。

資料出所:厚生労働省「雇用保険法等の一部を改正する法律案要綱」

働き方改革を目指す、 企業の働き方改革の取り組みと事例

(一社)岐阜県経営者協会 労務相談担当者 社会保険労務士 吉村 庸輔氏



「何のため(目的)にやるか」より「何(手段)をやるか」に意識を向けざるを得ない今の状況に不安を感じます。働き方改革関連法における過重労働対策や年休付与義務は、長時間残業で健康を害したりワークライフバランスを確保するために必要なことですが、現実には形式的な改善に流れがちであり、同一労働・同一賃金に至っては、雇用上の位置づけが違う以上処遇が異なることは当たり前なのに、単純に非正規社員に賞与や手当を支給する例が見られ、「手段が目的化」しているように思います。本当に改革されているのでしょうか？

2020年の労務管理は「処遇の均等・均衡確保」と「ハラスメント対策への準備」「70歳雇用努力義務化への検討」がポイントになると思いますが、それぞれの施策の目的を理解した上で、企業に合った手段を選択することが大切です。

成長と分配を目的とする政府の「働き方改革」は、人手不足時代の各企業にとっては、以前から課題であり、長年取り組んできた、人財確保、定着、さらには組織の成長につなげるための取り組みそのものだったはずですが。

ところが、残業時間規制、有給付与義務に対応するための手段を目的化してしまうと、その枠に納めることに意識が向いてしまい、本来の目的が達成されないまま、組織は疲弊してしまいます。

残業規制については「社員がそれぞれの業務内容や役割・責任、組織への貢献度合いなどに応じて、適切な働き方ができるよう仕組みを改善することで組織の成長を進め、それに見合った適切な報酬を支払って、それぞれのポジションで働き甲斐が感じられるようにすること。」が自社の目的だと定義すれば、結果として出た数値に注力する前に、日々の現場の仕事の流れをどう変化させるかに注力する方が重要だと思えるはずですが。

昨年5月～10月に開催した働き方改革推進委員会では、各企業が抱える働き方改革の問題を収集し、以下の4つの視点で対応策を捉えました。

- ① 中間管理職が職場の中で率先して働き方改革を示していない。
- ② 自社だけでなく顧客等も巻き込んだ働きかけが必要になる。

③ 業務の手待ち、繁閑、休暇取得等に際し、うまく人を配置できていない。

④ その他人材確保のための企業の魅力発信が必要
そして、12月に発行した「働き方改革～岐阜県における課題と事例」では、それぞれの視点に基づいた事例を紹介していますので、ご確認下さい。

視点①の事例C社は、会社の使命を社員の情報共有と協働で展開し、職能等級別の役割や義務を明確にして、各社員の目標設定と評価の仕組み、さらに教育訓練体系を整備することで、仕事に対するやりがいを感じられる仕組みを整え、主体的に働き方を改革できるよう取り組んでいる例です。

視点②の事例I社は、顧客に対する適時適切な製品提供のため、販売代理店や協力工場を巻き込んだ業務効率化の推進をトライ&エラーで進め、成功例を積み重ねて受注業務等の改善を行った結果、残業ゼロ職場の実現を達成しつつある例です。

視点③のD社は、社内でRPAに取り組む際、既存業務フローの見直しから始め、事前準備に時間を掛け、業務全体の流れを視野に入れて仕事の設計変更に取り組む必要があることを紹介しています。またK社は、人手不足に備え、社員の単純作業を減らすためにロボットとIoTの活用で、効率化と社員のやるべき仕事をレベルアップし、社員も会社も納得できる働き方の改革を進めた例です。

視点④のW社は、組織で働く社員の年齢の広がりをダイバーシティ戦略の一つに位置付け戦力維持を図ると共に、小さな問題でも解決のために迅速に動いて、人を大切にする会社の方針を実践することが社員の働き方に好影響を与えている例であり、またN社は、女性活躍を推進しながら、高齢者も女性も働きやすい勤務形態や環境を整備し、健康確保に積極的に取り組み、企業の魅力を高めている例です。

何れの事例も、企業の「成長」と、社員の働き方への「分配」(時間や勤務、業務内容の満足度等)につながるものであり、単に法が求める手段をクリアすることを狙ったものではなく、目的を明確にして社員と企業が共有し、悩みながら取り組みをされていると思います。