

社員の自主性が光るイマオ流・改善マネジメント

～働き方改革の機運+工夫で残業時間を大幅削減～



株式会社 イマオコーポレーション

代表取締役社長

たつき

今尾 任城氏

- 住 所： 関市千疋 2002
- T E L： 0575-28-4811
- F A X： 0575-28-4800
- U R L： <https://www.imao.co.jp/>
- 事業内容： 標準機械部品、標準治具、アルミ構造材、
製造情報システム、ライフスタイル商品の
開発・製造・販売
- 従業員数： 280人

■ 下請け町工場からメーカーへ 製品の「標準化」がカギ

聞き手：まず御社の歴史についてお聞かせください。

今尾社長：創業は祖父の信一で、1935年に「今尾铸造所」として各務原市でスタートしました。その後、父が高校卒業後に入社しましたが、下請け工場としての経営でしたので、経理面での苦労が大きかったようです。

そこで、将来のことを考えて「メーカーになろう」と考え、試行錯誤の末にハンドル車や握りといった機械部品を標準化して製造することにしました。それまでは、機械を製作する企業が部品まで手がけることが多かったと聞いていますが、標準化した部品ができたおかげで、自社で製造しなくても、カタログを見ながら部品を発注できるように変化してきました。この転換が、当社にとっては一番の転機だと思います。

聞き手：事業内容を拝見すると、機械部品だけを扱っていらっしゃるわけではないんですね。

今尾社長：標準機械部品と同様、工作機械の切削用治具についても標準化して開発・製造・販売をしています。

父は標準化による製品製造・販売を始めたものの、なかなかラインナップを伸ばせずにいました。そこで海外の展示会へ視察に行き、良い製品に出会うと飛び込みで「日本に代理店がないなら私たちにやらせてほしい」と掛け合っていました。1974年、ドイツの機械部品メーカー Kipp社からの輸入販売が始まりました。1986年にはアルミ構造材のメーカー item社とも提携しました。

また、今や建築業界等で一般的なCADについては、日本にPCとともに入ってきてすぐの1986年頃から、当社で使うのはもちろん、製造系に関わるディーラーとしてカスタマイズやコンサルティング業務を行うようになりました。さらに、バブル経済の破綻後には経営の多角化が課題となり、各種ノベルティを扱うギフト商品部を立ち上げました。現在はライフスタイル商品部として、傘やバッグなどの輸入雑貨を販売しています。

このように、主体はものづくり企業ですが、事業内容は多岐にわたっています。

■ 1に社員、2にお客様、3に感謝 社員とその家族の幸せが会社を盛り上げる

聞き手：「経営理念」には、最初に「1.社員とその家族の幸福を追求します」とあります。

今尾社長：会社は社員の方があって初めて成り立ちます。そして、毎日元気に働けるようにサポートしてくれるのは家族の皆さんです。社員の方が働くのも、会社のためというよりも家族のためです。ですから、社員とその家族が一番だと考えています。

そしてもちろん、社業の発展のためにはお客様の存在が不可欠ですから、2番目はお客様です。それも、製品やサービスに「満足」していただくだけでなく、「感動」をお届けできるよう、一段上を目指す姿勢を表しています。3番目が「感謝の心」です。

経営理念を策定する際には、役員と社員の代表とで作ったプロジェクトチームに検討してもらいました。その中



【写真左】国内だけでなく海外の展示会にも出展し自社商品の情報を発信しています

【写真右】一点ずつオーダーメイドであった機械部品や治具の世界に、「標準品」を提唱したのが「㈱イマオコーポレーション」です

で「会社の求める人材像」も決めようとしたところ、「私たちの目指す」人材像とするべきだという意見があり、内容には造語も組み合わせた「達人」、「挑人」、「頼人」という3項目が選ばれました。この項目は社員にも響いているようで、自主的に取り組んでもらえています。最近では学生向けの企業説明会でもこの話をすると、「この会社本気なんだな」と興味を持って聞いてくれますね。

■ 社長自ら全社員と面談

聞き手: 定期的に社員の方全員と面談をされていると聞きました。社員数も多いですから、大変なことですね。

今尾社長: 私が社長になった10年程前、「社長評価制度」を設けました。匿名で評価してもらうのですが、「そもそも社長のことをよく知らない」という社員が多くいました。そこで、パートまで含めた全員と面談をしました。

その後は正社員のみとして、毎年半分ずつ面談を行うようにしています。残りの人は、その年は役員との面談となります。いろいろと話す中で、3泊などで行っていた社員旅行は日帰りコースも作って選択制にする、といった改善にも繋がりました。ちなみに、社員の誕生月にはバースデーケーキをプレゼントしています。これは特に家族の方に好評だそうで、社員も喜んでくれています。

聞き手: 当協会発行の「働き方改革」冊子でもご紹介しましたが、残業時間の削減に成功されていますね。

今尾社長: 部品の受注・発送については、もともとお客様満足度を上げようという目的から、15:00までの注文分を当日発送していました。しかし代理店に聞くと、基本的には在庫がある中で営業しており、必ずしも当日発送でなくても良いと分かりました。むしろ働き方改革の機運もあり、代理店側も業務の効率化を考えていました。

そこで2017年に注文メ切時間を1時間早め、翌年は思い切って午前11時にと、段階的に変更しました。午前中は忙しいですが、午後にはミーティングや改善活動、それに翌日の準備までできるようにしました。

約100ある協力工場への発注は、注文書をFAXからオンラインでの作業に切り替えています。可能な工場から

ですが、グーグルのスプレッドシートを利用しているので、社内や相手先と共有できるのがポイントです。発注状況が担当者にしか分からないという課題も改善され、有休が取りやすくなったという声もありました。

聞き手: 改善活動にも力を入れておられますよね。

今尾社長: リーマンショックの際に「今は景気が悪いけれども、良くなった時に、より良い体制で仕事ができるようにしたい」と社員が言ってくれたのがきっかけです。取引先をいくつか訪問する中で良い事例があり、その後アレンジして自社でも始めました。

I・K・M(イマオ・カイゼン・マネジメント)と呼んでいますが、年10回ある発表会にチームごとで取り組んでいます。発表会では投票があり、良い取り組みにはご褒美も出ます。改善内容について、例えば1秒削減できたら+1円など、効果を数値化することでやる気にもつなげています。今や、業績にも貢献していますし、人材育成にも役立つ大切な取り組みとなっています。

聞き手: 最後に、休日等の過ごし方はいかがですか。

今尾社長: 将棋の観戦が好きですね。今はインターネットでの中継も増えましたから、よく見ています。ただ、タイトル戦などは1人の持ち時間が最長の9時間ですから、他のこともしながらになりますけど…。

それから、趣味というのか、毎日寝る前にはストレッチと腹筋背筋、クロストレーナーでの有酸素運動をしています。何年前かに始めた頃は面倒な気もしていましたが、それが習慣になってからは、むしろやらないと落ち着かないですね。

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
市川工務店

取締役 **国島 太佳生 氏**

【岐阜県の人口動態 令和元年も減少、転出超過】

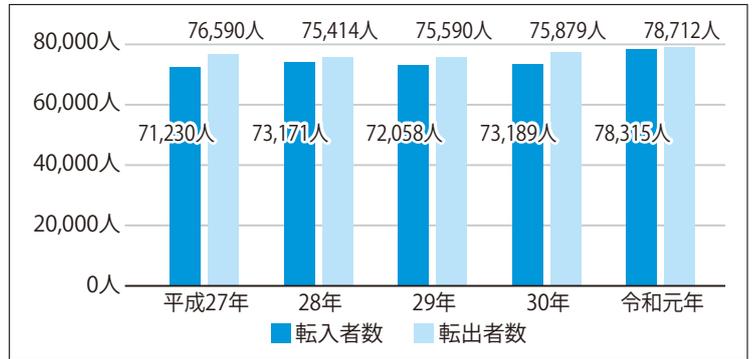
県統計課によると、令和元年（2019年）10月1日現在における岐阜県の人口は198万8,931人。平成30年10月1日から令和元年9月30日までの人口動態を見ると、自然動態（出生数－死亡数）は10,078人の減少、社会動態（転入者数－転出者数）は397人の転出超過で、合わせて10,475人の減少となった。

このうち1年間の転入者数は7万8,315人（うち県外からは4万7,349人）、転出者数は7万8,712人（うち県外へは4万7,746人）。前年より社会増減数の減少幅は小さくなっているものの、平成17年以降15年連続で転出超過となっている。

これを年齢階級別にみると、20～24歳、25～29歳の女性の転出者数が目立っている。また、県外との転入・転出者数を移動元（先）の主要な都道府県別にみると、転入、転出ともに愛知県が特に多く、次いで東京都、三重県、大阪府の順となっている。

移動理由別でみると、転入、転出ともに多いのは「職業上」、「住宅事情」、「結婚・離婚・縁組」の順。「住宅事情」では転入超過、「職業上」、「結婚・離婚・縁組」は転出超過が続いている。

■ 転入者数、転出者数の推移（抜粋）



■ 移動理由別転入・転出者数（抜粋）

	転入者		転出者	
		うち県外		うち県外
職業上	22,186人	14,716人	27,057人	19,587人
住宅事情	8,956人	2,456人	7,918人	1,418人
結婚・離婚・縁組	8,660人	2,938人	9,924人	4,202人
生活環境の利便性	7,836人	3,648人	7,222人	3,034人

資料出所：岐阜県環境生活部統計課「令和元年岐阜県人口動態統計調査結果」

【岐阜県内における死傷労働災害 令和元年は2,193人】

岐阜労働局は令和元年（2019年）における死傷災害発生状況（確定版）を発表した。全体の発生数は前年度よりも減少している。業種別では商業等の事業（796人／構成比38.4%）、製造業（703人／同33.9%）が多くなっている。

■ 署別 死傷災害発生状況

※（）内はその内の死亡者数

署別	令和元年	平成30年	対前年比増減
岐阜	723人 (7人)	779人 (4人)	-56人 (+3人)
大垣	360人 (1人)	375人 (3人)	-15人 (-2人)
高山	164人 (0人)	190人 (4人)	-26人 (-4人)
多治見	345人 (1人)	328人 (3人)	+17人 (-2人)
関	268人 (0人)	292人 (1人)	-24人 (-1人)
恵那	144人 (1人)	158人 (1人)	-14人 (0人)
岐阜八幡	67人 (0人)	71人 (0人)	-4人 (0人)
合計	2,071人 (10人)	2,193人 (16人)	-122人 (-6人)

■ 業種別 死傷災害発生状況

※（）内はその内の死亡者数

業種	令和元年	平成30年	対前年比増減率
製造業	703人 (2人)	766人 (3人)	-63人 (-1人)
鉱業	6人 (0人)	11人 (0人)	-5人 (0人)
建設業	249人 (1人)	254人 (7人)	-5人 (-6人)
運送業	227人 (2人)	234人 (0人)	-7人 (2人)
農林・畜産・水産業	90人 (1人)	99人 (1人)	-9人 (0人)
商業等の事業	796人 (4人)	829人 (5人)	-33人 (-1人)
全産業	2,071人 (10人)	2,193人 (16人)	-122人 (-6人)

資料出所：岐阜労働局「岐阜県における労働災害統計」

【中途採用者の採用時賃金の状況】

厚生労働省によると、岐阜県における中途採用者の年齢別採用時賃金は下記の通り。

■ 中途採用者の年齢別採用時賃金(職業計)

年齢	男性	女性
19歳以下	188,000円	165,000円
20～24歳	207,000円	186,000円
25～29歳	231,000円	204,000円
30～34歳	247,000円	194,000円
35～39歳	266,000円	197,000円
40～44歳	274,000円	195,000円
45～49歳	283,000円	197,000円
50～54歳	283,000円	200,000円
55～59歳	281,000円	199,000円
60歳以上	224,000円	182,000円

資料出所：厚生労働省職業安定局 労働市場センター業務室
「中途採用者採用時賃金情報(平成31年4月～令和元年9月)」

【岐阜県における就職内定率 大学生は97.8%、短大生は92.9%】

岐阜労働局は令和2年3月末現在で、3月に県内大学を卒業した学生の就職内定状況を発表した。就職希望者数は3,011人、内定者数2,946人で、就職内定率は前年同期よりわずか0.1ポイント減の97.8%となった。

■ 新規大学卒業生(短大生除く)の就職状況

	令和元年度 (令和2年3月卒)	平成30年度 (平成31年3月卒)	前年比
卒業予定者数	3,921人	3,928人	-0.2%
就職希望者数	3,011人	2,965人	+1.6%
就職内定者数	2,946人	2,902人	+1.5%
就職内定率	97.8%	97.9%	-0.1ポイント

なお短大生については、卒業予定者数が1,492人(前年同期比2.0%減)、このうち就職希望者数が1,296人(同4.4%減)、就職内定者数が1,204人(同8.8%減)で、就職内定率は92.9%(同4.5ポイント減)となっている。

資料出所：岐阜労働局「令和2年3月「大学等卒業生」の就職内定状況等(3月末現在)」

労働行政リーダー ヘッドライン

全国の人口 13年連続の自然減少

総人口は1億2,616万7千人(前年比27万6千人/0.22%減)で、9年連続の減少となった。

自然増減については13年連続の自然減少で、減少幅は拡大している。一方社会増減では、7年連続の社会増加。日本人・外国人の別で見ると日本人は2年ぶりの社会増加、外国人は7年連続の社会増加で、増加幅も拡大している。

資料出所：総務省「人口推計(2019年(令和元年)10月1日現在)」

2020年版「中小企業白書」「小規模企業白書」

2020年版では中小企業・小規模事業者に期待される「役割・機能」や、それぞれが生み出す「価値」に着目し、経済的な付加価値の増大や、地域の安定・雇用維持に資する取組を調査・分析している。また、新型コロナウイルス感染症の影響や、中小企業・小規模事業者における具体的な対応事例等についても掲載している。

資料出所：中小企業庁「2020年版中小企業白書・小規模企業白書をまとめました」

<岐阜労働局からのお知らせ>

6月は「外国人労働者問題啓発月間」です ～外国人雇用はルールを守って適正に～

外国人(特別永住者等を除く)の雇入れ及び離職の際、その氏名、在留資格等をハローワークへ届け出てください。

外国人労働者の適正な雇用の推進及び不法就労の防止を図ることについて、事業主をはじめ皆さんのご理解とご協力をお願いします。

【お問合せ】

岐阜労働局 職業対策課 TEL 058-245-1314
または最寄りのハローワーク

<岐阜県からのお知らせ>

「消防団協力事業所の支援のための減税制度」 適用期間延長のお知らせ

岐阜県では、消防団員が活躍しやすい就労環境を整えることで消防団協力事業所を増やし、消防団員の確保を図るため、平成28年4月より事業税の優遇措置を行っています。この適用期間が2年間延長(令和4年3月31日まで)となり、過疎地域の消防団員である従業員を雇用する企業への報奨金についても対象が拡大されます。詳しくは県ホームページをご確認ください。

【お問合せ】

岐阜県危機管理部消防課
TEL 058-272-1111(内線2471)

県HP で検索

2020年春季労使交渉・賃金改定 調査

速報〔第9報〕岐阜県内企業の妥結状況

当協会では、会員企業を対象に様々な調査を行っております。この度「2020年春季労使交渉・賃金改定 調査」の速報〔第9報〕がまとまりましたので下記の通りご紹介いたします。

なお調査結果は、当協会HP内「会員専用」にて随時配信しておりますので、ぜひご覧ください。

賃金改定(賃上げ)状況 — 総計(労働組合の有無問わず集計) —

1. 労働組合員・非管理職

	集計社数(社)	《 労 務 構 成 》			《 要 求 》		《 妥 結 ・ 結 果 》		
		基準内賃金(円)	平均年齢(歳)	平均勤続(年)	額(円)	増加率(%)	額(円)	増加率(%)	
全業種	66	256,357	39.1	12.3	6,296	2.45	5,366	2.14	
業種大分類	製造業	37	250,742	38.6	13.1	5,405	2.14	4,385	1.80
	非製造業	29	263,522	39.9	11.2	7,442	2.86	6,617	2.59
地域別	岐阜	26	256,024	38.2	11.4	5,640	2.27	4,269	1.83
	西濃	19	245,751	39.1	12.7	5,000	2.06	4,445	1.85
	中濃	8	266,280	38.7	12.6	7,026	2.60	5,964	2.24
	東濃	8	265,380	40.6	13.4	7,767	2.71	7,705	2.68
	飛騨	5	268,083	42.9	12.7	10,847	4.20	9,867	3.78
規模別	50人未満	11	264,568	40.4	10.3	8,320	3.17	6,671	3.10
	50～99人	8	237,186	40.6	11.1	5,946	2.45	5,369	2.17
	100～299人	29	255,126	39.2	13.0	5,737	2.27	5,007	1.97
	300～999人	13	263,781	37.9	12.9	5,495	2.07	5,079	1.89
	1,000人以上	5	256,810	37.3	12.4	8,538	3.25	5,313	2.05

※ 集計は単純平均。賃上げゼロの場合、0円(0%)で集計している。

※ 労働組合が無い等により要求が無い場合、「要求」に「妥結・結果」の数値を入れている。

2. 管理職

	集計社数(社)	《 労 務 構 成 》			《 妥 結 ・ 結 果 》		
		基準内賃金(円)	平均年齢(歳)	平均勤続(年)	額(円)	増加率(%)	
全業種	53	414,172	50.3	23.6	5,738	1.50	
業種大分類	製造業	28	422,730	49.9	23.6	5,231	1.41
	非製造業	25	404,588	50.7	23.7	6,306	1.59
地域別	岐阜	22	407,580	50.2	23.7	5,111	1.23
	西濃	14	424,011	49.2	22.1	4,102	1.32
	中濃	5	411,366	50.0	25.1	7,792	1.87
	東濃	7	442,305	52.9	25.6	7,311	1.68
	飛騨	5	379,050	49.9	23.3	8,825	2.56
規模別	50人未満	10	389,995	50.0	20.9	6,147	1.73
	50～99人	7	374,979	53.3	24.1	4,303	1.27
	100～299人	24	403,137	50.1	24.9	6,003	1.49
	300～999人	11	471,276	48.7	22.2	5,780	1.50
	1,000人以上	1	567,010	52.1	29.9	—	—

※ 集計は単純平均。 ※ 集計社数が1社の場合「妥結・結果」の数値は伏せた。

新型コロナウイルス感染症におけるアンケート

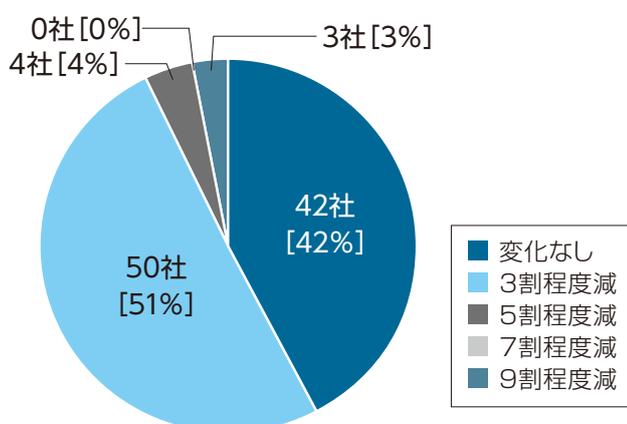
岐阜県経営者協会では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、企業活動にどのような影響を与えているかを調査すべく、アンケートを実施しました。結果の一部を下記にご紹介します。

なおアンケートの詳細な内容は当協会HP「会員専用」にて掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

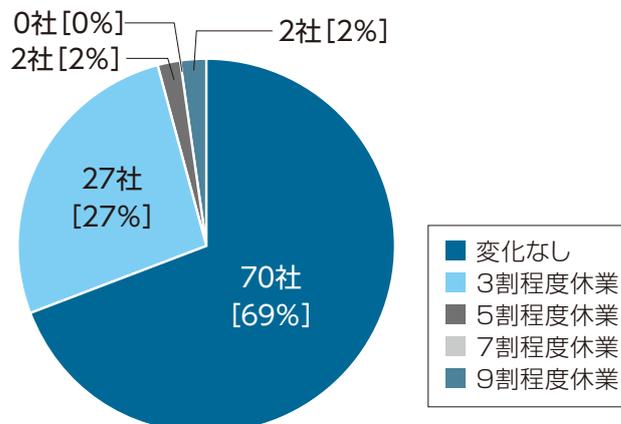
[調査時期] 2020年5月11日～13日
 [対象] 岐阜県経営者協会 会員企業(調査回答担当者登録企業)の557社
 [回答数] 101社(回答率 23.9%)
 [アンケート方法] GoogleフォームによるWEBアンケート

I. 御社事業の状況について

売上げの変化[99社回答]

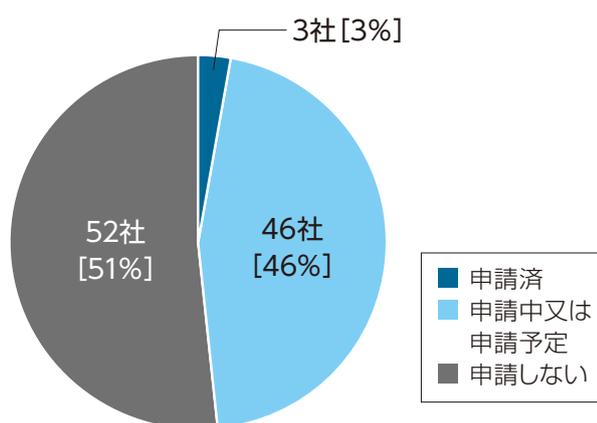


休業状況(人員)[101社回答]

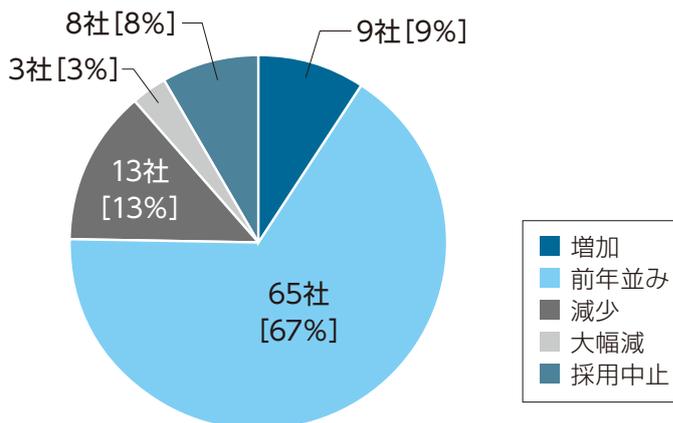


II. 現在実施中又は検討中の対応策について

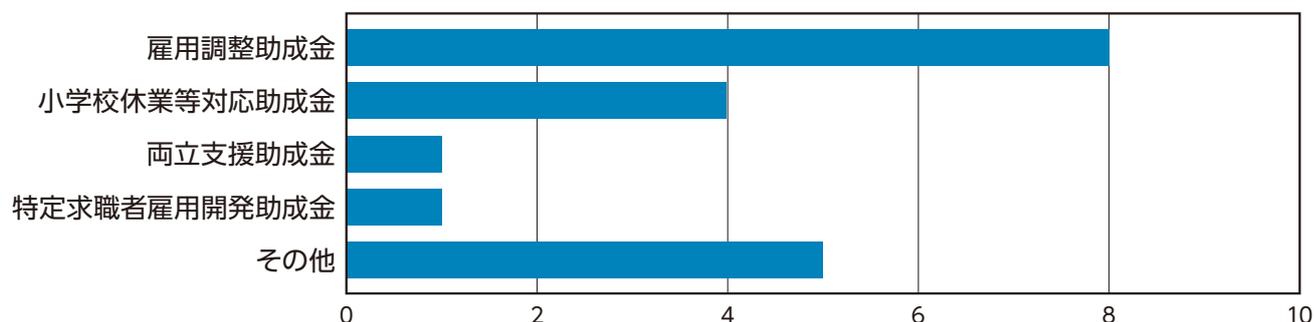
雇用調整助成金について[101社回答]



採用(2021年3月卒)[98社回答]



給付金等について 申請中の給付金等(複数回答)[19社回答]



不安や恐れに、組織として立ち向かうためにも、いや～な気分の職場を作らない取り組みを進めましょう！

(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



コロナウイルスへの対応が労務管理の大きな課題になっていますが、これに関連した「いじめ、嫌がらせ」の事例を耳にするようになりました。

不安や恐れが排除や偏見を助長し、過剰反応する傾向は、人間であれば起こり得る行為ですが、それをあつてはならないことと完全否定する行為も見られ、互いが衝突し合うような構図は、社会の分断に拍車をかける懸念があります。

一呼吸して落ち着けば、互いの立場を尊重し、思いを受容した上で、第三案を見つけ出す努力をする組織の力が働くはずですが、この状況がいつまで続くのか分からない現状では、地道に小さな働きかけを続けていくことが大切そうです。

本年6月1日から職場におけるハラスメント防止対策が強化されました(中小企業は努力義務、令和4年4月1日から義務化)。昨年「労働施策総合推進法」が改正され、職場におけるパワーハラスメント(以下パワハラ)防止対策が事業主に義務付けられ、また同時に男女雇用機会均等法や育児・介護休業法の改正によりセクハラやマタハラについても相談したことを理由とする不利益取り扱いの禁止等の防止対策の強化が図られました。

このうちパワハラについては、本年1月15日に厚労省から「パワハラ防止のための指針」が示され、本年3月末にはパンフレット等がHPに公表されましたが、その中にある「事業主が雇用管理上講ずべき措置」の概要は以下のとおりです。

1 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

職場にパワハラがあつてはならない旨の方針の明確化や、当該行為が確認された場合に、厳正に対処する旨の方針やその対処の内容についての就業規則等への規定、それらの周知啓発等を実施すること。

2 相談(苦情を含む)に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ・窓口を定め労働者に周知すること。(労働者が相談しやすい窓口(担当者)について検討が必要)
- ・窓口担当者が相談に対し、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、窓口では、被害を受けた労働者が委縮するなどして相談を躊躇する例もあること等を踏まえ、相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受止めなどその認識にも配慮しながら、現実生じている場合だけでなく、恐れがある場合や、該当するか否かが微妙な場合でも、広く相談に応じ、適切な対応を行うこと。

これに関連する取り組み例として以下があります。

事例① 組織検討委員会(社会福祉サービス)月1回、希望する現場管理者と幹部職員が、懸念事項がある人間関係の対処法を議論、人事異動を含め検討、事後もフォローし、気掛りな段階から手を打っている。

事例② 相互注意が堂々とできる職場作り(製造業等)現場リーダーが率先して日々の挨拶を徹底しながら、互いに気になる部分を相互注意する場を設け、見る側のイメージ(偏見)と現実の違いに気づき、共有し合える風土づくりを地道に進めている。

3 事後の迅速、適切な対応

- ・事実関係の迅速かつ正確な把握
- ・速やかに、被害を受けた労働者に対する配慮のための措置を、適正に行うこと。
- ・行為者の真意を聞き取り、適正に対処すること。
- ・改めて会社方針を職場周知啓発する等、組織内で再発防止に向けた措置を講ずること。

4 1～3と併せて講ずべき措置

- ・相談者、行為者等のプライバシー保護を行うこと。

5 その他事業主が行うことが望ましい取り組み

- ・労働者個人のコミュニケーション能力の向上を図ること、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワハラに該当せず、労働者がこうした適正な業務指示や指導を踏まえて、真摯に業務を遂行する意識を持つことも重要であることに留意すること。
- ・コミュニケーション活性化、感情をコントロールする手法等についての研修等の実施
- ・適正な業務目標の設定等の職場環境の改善のための取り組みを行うこと。

職場には、上司・部下、先輩・後輩、男性・女性、価値観の違い等の様々な関係があります。

この中で、相手に不快な思いをさせないよう言動に気を配ることは、多くの企業が理念や行動指針に掲げる、「和、協調、敬意、尊重、思いやり…」といった行動原理を実践することです。

組織の分断を助長する「いや～な気分」が職場内で発生していないか、普段から、現場100回でよく見聞きし、何がパワハラで、何がパワハラでないかという「知識」ではなく、相手を尊重する「意識」を植え付ける取り組みをすることが、組織を指揮監督する方々に求められています。