

## POINT

- 受注生産管理一元化システムによるベテランも新人も働きやすい職場づくり
- 省力化設備の導入でシニア人材をはじめとした従業員の身体的負担を軽減
- 継続的な3S活動による職場環境の向上

# 株式会社 ユーカス



ソファ

	所在地	久留米市城島町城島517-1
	業種・事業内容	家具製造業(ソファ製造)
	設立年	昭和40年
	従業員数	65名(うち60~64歳 4名、65歳以上 11名、最高齢者 80歳)
	シニア人材の雇用制度	定年66歳 希望者全員70歳まで継続雇用 以降は本人の希望により1年ごとの雇用契約

久留米で50年以上にわたりソファ製造を行っている(株)ユーカスの中島慶子代表取締役社長にお話を伺いました。

## 企業の沿革、特徴、理念

—まず、会社の沿革からお聞かせください。

昭和40年に義祖父が「中島木工」を創業して以来、ソファの製造をしています。義祖父は瓦製造業を営んでいましたが、これからは欧米風の家が人気となり瓦の消費量が減ると予想し、事業転換することにしたそうです。大きな決断だったと思います。

義祖父は、新参者がタンスなどの「箱物」を作っても、大川家具業界の先輩方には太刀打ちできないけれど、「脚物」(椅子やテーブルなど脚のついたもの)ならチャンスがあるかもしれないと考えました。「脚物」の中でソファを選んだのは、家が欧米化するなら家具の世界も同様で、これからはソファが売れると予想したそうです。とはいえ、それまでは瓦製造業ですから家具に関しては全くの素人です。大分県の日田から職人をヘッドハンティングして事業をスタートさせました。

義父の代からは、本場ヨーロッパのソファづくりを学ぶため、当時はドイツ製が高く評価されていましたのでケルンの展示会に何度も通い、現地で購入したソファを分解して研究を重ね、ハイクラス商品の開発にも努めてきました。

平成3年には、社名を「中島木工」から「ユーカス」に変更しました。ユーカスとは、EUPHORIC & CASINGを元にした造語で、『幸福を包み込む』という意味を込めています。人を優しく包み込む包容力のある企業でありたいという願いと、当社の主力商品であるソファの特徴を託した社名です。

—創業者の先見性から始まり、時代に合わせたソファづくりをしてこられたのですね。御社



代表取締役社長 中島 慶子氏

のソファづくりにおいて、特徴的なことがあれば教えてください。

まず、我が社のソファ製造工程の特徴をお話ししたいと思います。家具職人という言葉がありますが、ソファも職人1人で1本を仕上げるのが少なくありません。しかしながら、そのような作り方ですと、ベテランの職人と経験の浅い職人とで仕上がりに差が生じてしまいます。

そこで、我が社では、仕上がりに差が生じないよう流れ作業(ライン)で製造することにしました。流れ作業(ライン)にいくつもの工程を設け工場の作業員に割り当てます。それぞれの工程に、合格基準を客観的に確認できる計測可能な尺度を設けて、最終的に均一なものができる仕組みにしました。

作業員には、最初に割り当てられた工程の習熟度が上がれば、その前後の工程についても覚えてもらいます。こうすることで、多能工(複数の技能や技術を持った作業員)を育成し、いつでも均質な製品を提供できる体制を整えています。

また、我が社では、シンプルモダンなデザインと、内部素材を工夫し座ったときの感覚にこだわったソファづくりをしています。社名「ユーカス」の由来についても話しましたが、まさに『幸

## 裁断済台車 2

ロック掛け 布・商品 早見表			
どの商品でも必ずロックが必要な布	どの商品でもロックが不要な布	ロックが不要な商品	本体不要クッションのみ掛ける
クレオ	ウネ	NEWパレレ	アニュー レヴィ
アッシュマ	ラムース	レジーナL	アルマ1 イネス
マゴンザ	カプリス	ペガサス	アルマ2 (ローヴェ)
パトン	マーブル	ジュネ	エヴァン
モナ		エヴァンスツール	セブン
グレント		ダイバー	ネオン (CMS)
			ネルクーザ
			ハマラ
			ファイブ
			フィグラ
			ルーチェ1

※要ロック※ ネオンII・レヴィ2・フィグラ2

## 裁断済台車 1

ロック掛け 布・商品 早見表			
どの商品でも必ずロックが必要な布	どの商品でもロックが不要な布	ロックが不要な商品	本体不要クッションのみ掛ける
クレオ	ウネ	NEWパレレ	アニュー レヴィ
アッシュマ	ラムース	レジーナL	アルマ1 イネス
マゴンザ	カプリス	ペガサス	アルマ2 (ローヴェ)
パトン	マーブル	ジュネ	エヴァン
モナ		エヴァンスツール	セブン
グレント		ダイバー	ネオン (CMS)
			ネルクーザ
			ハマラ
			ファイブ
			フィグラ
			ルーチェ1

※要ロック※ ネオンII・レヴィ2・フィグラ2

進捗状況の見える化。裁断済の張地を載せる台車

福を包み込む』感覚のソファを提供していきたいと考えています。

受注生産で製造していますので、お客様の要望に合わせたカスタマイズも可能です。サイズや脚のデザインの変更も受けますし、先ごろ久留米商工会議所に納品したソファは、張地<sup>※1</sup>を久留米緋にしてほしいというご要望に対応しました。久留米緋は呉服用として織られていますので、ソファには幅が狭く裁断や柄合わせで少々苦労しましたが、喜んでいただけたと思います。我が社の規模を活かした小回りの利く対応をしています。

最近はオリジナル住宅が人気ですので、今後はそういった住宅にも合う商品開発や販売ルートを開拓していきたいです。

※1 張地

椅子やソファの座部分や背部分に張られる生地

## シニア人材を雇用するに至った経緯、採用（継続雇用制度・新規雇用制度）

—シニア人材を雇用するきっかけについて教えてください。

会社が求める資質を有した人からの応募が少ない、人材育成に時間がかかるといった悩みが

あります。そういった状況において、長年勤めてくれた人は会社にとって貴重な財産ですので、継続雇用制度により定年後も勤務してもらっています。また、他社を定年退職した後、新規で雇ったシニア人材もいます。

我が社では、シニア人材も現役世代と変わらない働きをしてくれています。業務内容と本人の身体状況のバランスが取れていれば、長く勤めてもらえます。

## 業務体制

—シニア人材の皆さんも、現役世代と同じように活躍されているそうですが、働き方はどのように決めていますか。

働き方は従業員それぞれの事情に合わせています。特にシニア人材は、年々体力的に厳しくなることもありますので、1年ごとの雇用契約更新の際に個別面談をしっかりと行い、勤務条件を協議して働き方に配慮しています。現在、最高齢の従業員は80歳で、工場の作業員として勤務しています。数年前まではフルタイム勤務でしたが、申し出により午後3時までの短時間勤務に変更しました。負担が軽くなったので、今後も働き続けることができそうだとおっしゃっていただきました。

また、同居の親をデイサービスに送り出すま

で家を出ることができないという従業員もいますので、そういう場合は入社時間を遅く設定しています。

我が社は公共交通機関の便があまり良くない場所にあり、ほとんどの従業員が車で通勤していますが、障がいのため運転免許を取得できない従業員もいます。そういった人はバスで通勤していますので、バスの運行時刻に合わせた勤務時間を認めています。

このように、従業員それぞれの事情に応じた働き方を追求してきた結果、就業時間のパターンが増え、今では9種類もあります。就業規則において基本の就業時間は定めていますが、実際はケースバイケースで運用し、シニア人材だけでなく従業員全体の働きやすさに繋げています。

### —他に従業員の皆さんの働きやすさに配慮した取り組みがあれば教えてください。

先ほどお話しした流れ作業（ライン）もそうですが、受注生産管理の一元化システムを導入したことも働きやすさに配慮した取り組みです。

夫と私が経営を引き継いでから、徐々に仕事の進め方を変えてきました。外部のコンサルタントの知見も積極的に取り入れ、受注から製造予定表発行までの一元化システムを導入しました。

我が社は受注生産なので工程管理が重要です。受注できたからといって、次々工場にオーダーを出すと現場が混乱しますので、効率的に伝達

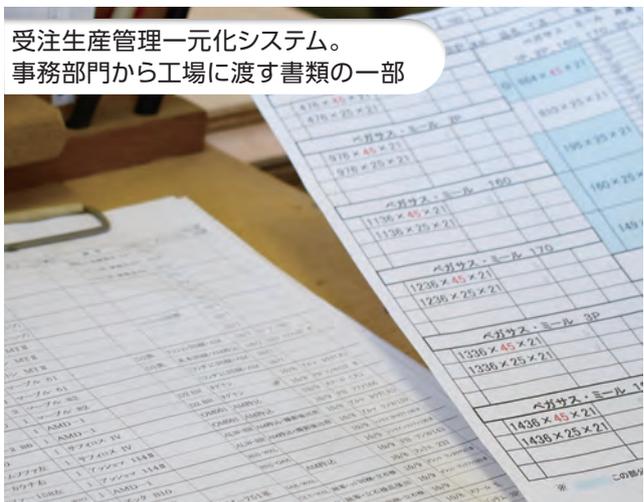
する仕組みづくりを進めました。

例えば、以前は受注したソファ種別ごとの仕様書に基づき、工場に必要な木材と本数を導き出して製造に取りかかっていたのですが、事務部門で製造予定表を作成し、部品明細書もあわせて工場に渡すようにしました。そうすることで、作業効率が上がりミスも減りました。システム導入前は、経験豊富な人でなければ務まらない工程も多かったのですが、経験の浅い人でもできる工程が増えました。

### —外部のコンサルタントの力も借りて、改革に取り組んでおられるんですね。

これまで、営業改革、工場・開発改善など様々な分野において、複数のコンサルタントからアドバイスをいただき改革を進めてきました。いろいろな経歴を持つ多くのコンサルタントが、客観的な視点で弱点を指摘してくれましたので、実効性のある改革ができました。

改革は今も続いており、現在は、「福岡県中小企業生産性向上支援事業<sup>※</sup>」を活用して専門家を派遣してもらい、開発のスケジュール管理（無駄のない仕組みづくり）に取り組んでいるところです。行政の支援制度は、企業側の金銭的負担が少ないことがメリットです。平成29年度に経済産業省の「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」に、我が社の「最新ICT加工機器導入によるオーダーソファの品質確保と生



在庫管理の見える化。張地の残りの長さを使う度に記入して



張地ロールの芯に入れます。



張地ロール保管場所。それぞれの残量が一目でわかります。



産性の向上」が採択されて以降、行政の支援制度にも目が向くようになりました。利用できそうな制度を活用しています。

#### ※2 福岡県中小企業生産性向上支援事業

福岡県中小企業生産性向上支援センターの診断スタッフが企業の現場を診断した後、経験豊富な生産性アドバイザーが、診断結果に基づき、段階に応じた生産性向上の取り組みを支援

「工場を見学させていただいたのですが、女性が大勢働いておられますね。

我が社の女性割合の高さは、家具製造業界では珍しいかもしれません。昔は今よりも女性が多く、7～8割が女性作業員だったこともあります。現在は6割ぐらいです。

「箱物」家具製造に比べると、ソファ製造は縫製などアパレルに近い工程があるので、そういったことが関係しているかもしれませんが、木材の切り出しや張地の貼り付けなど、ある程度力が必要な工程を担当している女性もいます。

女性作業員の中には家庭の主婦も多く、モーレツ型の働き方では働き続けることが難しい状況にありましたので、そういったことが、会社が働きやすい職場づくりに積極的に取り組むきっかけとなり、シニア人材を含めたあらゆる人にとって働きやすい職場づくりに繋がっていったと思います。

働きやすい職場づくりにゴールはありません。課題はいくらでもありますので、継続的に取り組むものだと思います。近年は、作業工程における高低差の解消のため、省力化設備の導入を推進してきました。作業工程に高低差があると、人の手で抱え上げる動作が必要となり、腰痛など健康管理上の問題にもなります。また、その工程に対応できる人材に限られるという問題も生じます。

そこで、昇降台の機械を設置して省力化を図ることにしましたが、既製の昇降台ですと効果がいまひとつ上がらない箇所がありましたので、近隣の機械工務店に相談して昇降台を改造しました。

働きやすい職場となるよう環境整備に努める

ことは、経営者の責務だと考えています。トップが働きやすい職場づくりのため取り組んでいる姿勢を見れば、現場の人達が細かい工夫をしてくれますので、一層の働きやすさに繋がります。

改造した昇降台を取り入れた工程では、昇降台を使って製品を起こした後、スロープで製品を移動させます。製品の滑り落ちを防ぐために移動中は作業員が人力で支えているのですが、現場からのアイデアでスロープに細かい溝を掘り、より少ない労力で滑り落ちを防ぐことにしました。現場の工夫によって、一層の働きやすさに繋がった好事例です。

### 一工場内は動線がわかりやすく、整理整頓も徹底されていました。

大きな機械から小さな手持ち工具まで、必要な備品や道具類が多数ありますので、入社したばかりの人でも、どこに何を置かなければならないかわかるよう明示しています。作業の進捗状況や在庫管理の見える化にも取り組んでおり、どの工程の作業が遅れているか、張地の在庫はどのくらいかなど一目でわかります。

また、我が社では、整理・整頓・清掃の3S活動に長年取り組んできました。各部署で3S活動の課題を複数設定し、毎月の発表会でビフォーアフターを発表してもらい、投票により上位3位までを優秀賞として表彰しています。年に1回は、各部署の「今年のいちおし」成果を発表してもらっています。「今年のいちおし」で優秀賞を

獲得した部署には、金一封を贈呈しています。

3S活動には長年取り組んできたものの、なかなか定着しないことが悩みでした。コンサルタントから、活動にゲーム性を持たせ発表会を行ってはどうかと提案されたので、そのようにしてみたところ、モチベーションアップと無関心層の巻き込みに繋がり、目に見えて活性化しました。

年1回の発表会には他社からゲストを招いています。外部から見学者が来られると、従業員の気が引き締まる良い機会となります。

### 一従業員の皆さんの健康管理についてお聞かせください。

日頃から健康第一という思いを持っています。会社の基本は人材だと思っていますので、従業員には、「健康で・気持ちよく・長く」働いてもらいたいのです。

定期健康診断を全員に受診してもらい、再検査や要精密の結果が出た人には、検査に行くよう上司から声をかけ、受診するまで何度も確認しています。これまでも大病を患う人が何人かいましたので、そのあたりには気を配っています。病院嫌いで行こうとしない人は、私が説得して連れて行ったこともあります。

無理な働き方は体を壊す原因になりますので、時間外勤務もほとんどありません。受注量や納期の関係でどうしても時間外勤務が必要になることがありますが、長くても1時間程度にとどめています。





どこに何を片付けるのか、わかりやすく表示

また、経営者の健康管理も大切だと考えています。創業者である義祖父は少々不摂生なところがあり、病気が判明してからそれほど時を置かずして亡くなりました。中小企業の経営者がこのような形で突然リタイアすると後が大変です。自身の健康管理にも気を遣っています。

### シニア人材も含め、会社としてどのような人材を求めていますか。

素直で真面目な人です。また、製造作業にはチームワークが大切ですから、協調性も重視しています。

入社してもらったからには長く勤めてもらいたいと考えていますが、採用面接や採用後の試用期間だけでは、人となりは分かっても、業務に必要な能力を有しているか判断しかねることもあります。コンサルタントから、海外に進出した企業が現地での採用面接の際に使用している潜在能力を測るゲームを紹介してもらいましたので、我が社の面接でも使ってみることにしました。人材の見極めは大切ですから、こういった側面でも外部から知恵をいただいて、我が社なりに取り組んでいます。



### 新人研修などの研修制度について教えてください。

業種の性質上、新規に入社した人を対象とした一般的な初任者研修は行っていません。

作業員として入社した人には、最初に担当してもらった工程を、経験者がしばらくの間マンツーマンで教えるOJT研修を行い、必要な技術を身に付けてもらいます。習熟度が上がれば、先ほどお話ししたとおり、そのほかの工程についても学んでもらいます。

また、研修制度ではありませんが、社内の高齢化が進んでいますので、ベテランが退職した後のノウハウの欠落を防ぐため、昨年度から手順書、マニュアル書の作成を本格的に始めました。写真や動画を多数使用し、視覚的にもわかりやすいものとしています。

## 今後の展望

### 最後に、生涯現役社会、人生100年時代に向けた展望についてお聞かせください。

シニア人材は、仕事が趣味のような人もいれば、生活のために働かざるを得ない人、社会との繋がりを求めて働く人などいろいろな理由

があって働いていますので、これからもそれぞれの事情に対応できる職場を提供していきたいです。

私が会社の経営に関わるようになってから30年以上たちました。やがては息子が経営を引き継ぐ予定ですが、従業員のため、これからの世代のため、会社の存続・発展に向けて新しいことにも挑戦したいです。

経営者になって感じることは、会社のトップは会社の中ばかりではなく、外にも目を向けて世の中の動きを注視しなければならないとい



代表取締役社長 中島 慶子氏

うことです。中小企業なりに、多様化する社会に合わせていかなければならないと肝に銘じています。

## STAFF INTERVIEW

シニア世代も  
若い世代も隔てなく  
働いています

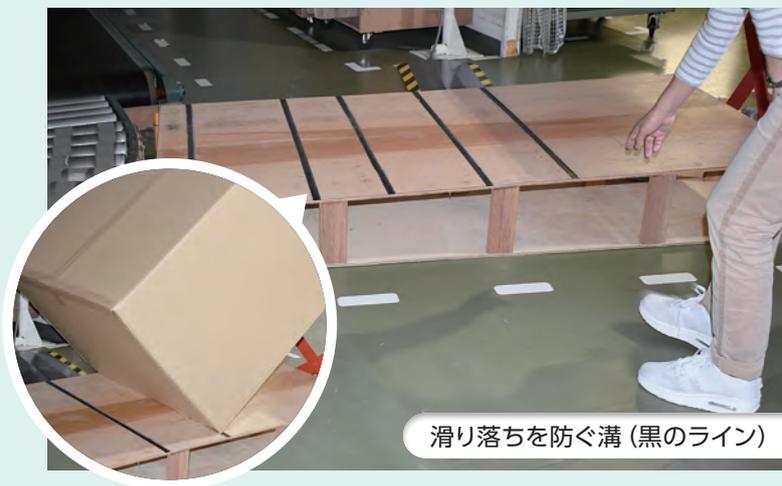
芝 敏和さん (取材時68歳)

70歳現役応援センターの紹介で2019年2月に入社しました。以前も家具製造会社に勤めていましたので、職歴が活かされた形で入社できました。

この会社に来て驚いたのが、工場がとてもきれいだということと、シニア世代も若い世代も隔てなく働いているということです。

私が担当することになった工程に会社が昇降台を設置してくれて、作業がかなり楽になりました。また、スロープ上で製品を移動させる際の不安定さが気になり、スロープに溝を掘ってはどうかと提案したところ、すぐに対応してくれましたので、より安心して仕事ができるようになりました。

整理・整頓・清掃の3S活動も盛んです。活動に必要な備品などは要望するとすぐ叶えてもらえますので、工場がますますきれいになって働きやすいです。



滑り落ちを防ぐ溝 (黒のライン)