

株式会社 アースフード

〒733-0003 広島県広島市西区三篠町3-10-2 米村ビル2F

TEL.082-509-1130

従業員数：300名(男性150名・女性150名)

事業内容 ■ 飲食店経営、食材・商品の開発・製造及び販売



<https://earth-food.co.jp/>

取組の背景

飲食業界のマイナスイメージを払拭し、働きやすく働きがいのある職場づくり

「人」を大切にするという企業理念を持つ当社。お客様を笑顔にするために、まずは働いている「人」を笑顔にしたい、さらに女性が輝ける会社でありたいという思いもあります。まずは従業員が笑顔で働ける環境の提供です。

また「疲れる」「労働時間が長い」「体力勝負」といった、飲食店勤務のマイナスイメージを変えていきたいと思っています。このようなイメージによって人手不足・人材不足といった課題につながっているため、より働きやすく働きがいのある職場づくりを目指し、取組を行ってきました。



取組内容

■ ライフスタイルに合わせた多様な働き方の実現「A社員制度」

当社独自の「A社員制度」とは、最低限の勤務日数や勤務時間の制約はありませんが、自分のライフスタイルに合わせた働き方ができる制度で、正規社員でありながら、保育園のお迎えのための15:00迄の勤務、月～金の平日のみの勤務、などといった働き方を可能にしています。アルバイトとしての勤務よりも収入面で安心して働くことができるため、社員の半数は女性ですが、ほとんどの女性が「A社員制度」を活用しています。当社にはシングルマザーも多く在籍していますが、この制度はシングルマザーにも働きやすい環境となっているようです。

■ 各セクションを網羅した研修の実施「GABAキッチン」

実店舗同様の設備を整え、本番さながらの研修ができる「GABAキッチン」を設置。1～2週に1度の頻度で、新入社員・アルバイトリーダー・パート・店長研修など、様々な対象の研修を実施しています。また、プロジェクトリーダーのもと教育指導の研修も行っており、忙しい中でも積極的にコミュニケーションをとるように伝えています。

■ 挑戦できる環境と達成感「G1グランプリ」

「G1グランプリ」は、技術力の向上を目的として開催され、現在まで7回実施されている社内の大会です。各店舗の代表がテーマに沿ったオリジナルラーメンを提案しグランプリを決定。グランプリに輝いたメニューは期間限定で実際に各店舗で販売されます。厨房での調理から審査はスタート。オペレーションも審査の対象です。決勝戦では会長や社長が審査を行うなど、緊張感に満ちた大会ですが、年に1回、自身のアイデアや技術を試すことができる貴重な機会でもあり、やりがいも大きいようです。

■ 個人の強みが評価される認定制度「マイスター制度」

アルバイトの評価制度「マイスター制度」は、接客・焼き場など5種類あり、認定されれば昇給につながるという制度です。共に働いている店長からの評価により認定となるため、自己の成長ややりがいを感じる事ができ、働きがいにつながっています。

成果

- ・「A社員制度」の導入によって離職率も下がり、社員登用数も増加しました。
- ・求人募集への応募者数も増え、飲食業界であっても、例えばシングルマザーのように働き方に制限がある場合でも活躍できる職場となっています。
- ・働く「人」が楽しく働けるような制度を整えたことで働きがい向上し、様々な良い効果もたらされました。

担当者・従業員の声

飲食業の働き方は「休めない」「過労」とネガティブな声が多いのですが、その点をしっかり解消できる時短勤務社員制度「A社員制度」により、一人ひとりのライフスタイルに合わせた働き方が可能となりました。現在3～4割の社員が利用し、当社の働きがいの取組の柱の一つとなっています。また社内コンテスト「G1グランプリ」もスタッフのモチベーションを上げるイベントとして効果上げています。今後もスタッフが我馬で働くことを誇れるような企画や制度を考案していきたいと考えています。



営業推進部 企画推進室 松本 和也氏

現在週4日・1日6時間勤務です。アルバイトとして入社後、「人」を大切にする社風と、周囲の方の人柄や温かさ、子どもがいながらも両立できる働きやすさと、キャリアアップのため社員に。子どもの急な体調不良などにも柔軟な対応で、細かい時間調整もできるため、とても働きやすい環境です。お客様だけでなく様々な方と関わる仕事ですが、伝統を守りながらも常に新しいことにチャレンジしていく会社、向上心を高く持つ仲間たちばかりで、自分自身も成長し続けられています。

広島駅北口店 スタッフ

大進工機株式会社

〒721-0952 広島県福山市曙町4丁目8-2

TEL.084-953-2811

従業員数：27名(男性17名・女性10名)

事業内容 ■ 機械部品販売、機械販売、工具販売、機械設計・製作・販売

<https://taishinkoki.co.jp/>

取組の背景

従業員目線で、長く働きたいと思える職場環境を整備

私自身、最初は社員として入社しましたが、仕事を任せてもらえないなどの不遇な時期もあり、代表就任後は、会社の成長よりもまずは「自分が働きたいと思える会社になりたい」と考え、取り組んできました。会社を大きくし過ぎず、過度に増員せず、現有人員で毎年新たな変化を設けつつ業務効率化を図ろうと、以前から積極的に取り組んではいるものの、転勤もなく業務に大きな変化もないため、現状の環境に飽きてしまうとモチベーションが下がり、それが離職にも繋がってしまいます。

従業員の入替わりは業務能力の低下に直結してしまうため、長く働ける職場環境作りへの一層の取組が必要です。



■ オープンで効果的なコミュニケーションと従業員目線のアプローチ

離職の一番の原因は人間関係。採用にあたっては、現在まで築いてきた社風を乱す人材が入社しないように、試用期間の時点から慎重に見極めるようにしています。大きく社風が変わらないように意識はしていますね。

また、会社としての売上目標はもちろん掲げていますが、営業数値は景気予感などにも影響され、個人の努力が必ずしも結果に結び付くとは限らないので、個人の営業ノルマには反映していません。

管理職が指導する際にはミスや課題に対して、原因については問うものの厳しく叱責しないというスタンスです。社員と同じ目線で考え、お互いが声をかけやすい雰囲気を作ることを心がけ、誰かが心理的に過度の負担を感じていると思えば気軽に声かけができるよう、管理職には特に従業員の様子を注意深く観察するように話しています。

■ 従業員のための業務効率化と時代に合わせたアップデート

自社システムのソフトは13年前の導入以来、毎年少しずつアップデート。大きな変更を1度にまとめて、では従業員が対応するのも大変ですからね。効率アップや環境の充実のためのITツールや設備導入には経費を投入し、時代に合わせて変化を続けています。また、人材面でも大学生のアルバイトを2名採用し、事務職のルーティンワークを任せたことで、各々が適切な業務量となり、定時退社日も増え、結果的に事務所の雰囲気も良くなりました。

■ 柔軟な働き方と自由な社風

かねてより女性が活躍できる場がないかと考えていたので、新規で海外事業部を立ち上げ、リモートワークを取り入れて、海外出身の人材を含む数名の女性に担当してもらっています。リモートワークは私自身が業務で必要だったこともあり、コロナ禍以前から導入していました。また休みについても、特に子育て世代は家庭訪問や行事等もあるため、仕事と家庭が両立できるように臨機応変に対応しています。

勤務時間内の携帯電話使用は、細かくは定めていないものの各自できちんと線引きをしてくれているようです。お互いが尊敬しあえて笑顔で働いて結果が出れば、それがベストだと考えています。

■ 従業員へ利益を還元、モチベーションを持続

従業員にも「利益が出れば還元する」と明言していますから、利益が一番に従業員に還元したいと考えています。また、社員旅行にも力を入れています。もちろん旅費・食事会社負担ですし、非日常を味わってもらうためにグレードの高いホテルを選んでいきます。社員旅行は従業員同士のコミュニケーションを深めるためでもあります。より良い思い出にしてほしい、見聞を広めてほしいという思いもありますね。大学生のアルバイトも社員旅行に参加し、旅行後は明らかにコミュニケーションが良い方向へと変わりましたね。

取組内容

- ここ15～16年間、退職者が大きく減少し、会社の能力を維持できています。
- リモートワークによって11年前に退職した元従業員が、出産後復職し、現在も仕事を続けてくれています。
- このような取組はGPTWから、①安心して働ける環境がある ②報酬に対する納得感が高い ③経営・管理者層の事業運営能力が高い といった評価を受け、働きがいのある企業として認定されました。

成果

従業員の声



取組以前から社内間のコミュニケーションには問題がなく、営業を補佐する上でも比較的スムーズに仕事できていました。

人間関係も良好でアットホーム。私自身がストレスを感じることは少ないですし、仕事上のパフォーマンスも正当に評価されているので、日々頑張ろうという気持ちにつながっています。

またこの取組後、社長から、会社としての新入社員の育成面が不足していたと聞きました。私も入社して10年になりますので、社員旅行などの機会に新入社員が良好な人間関係を築けるようにサポートしたり、私自身がスキルアップして、良い会社づくりに貢献したいと思っています。

営業事務スタッフ

株式会社 西岡工業

〒732-0031 広島県広島市東区馬木3丁目5-14

TEL.082-899-4070

従業員数：25名(男性19名・女性6名)

事業内容 ■ ポンププラントの据付工事、分解整備、メンテナンス業務

環境設備プラントで地球を考える

株式会社
西岡工業<https://nishioka-k.co.jp>

幅広い年代が共に輝ける職場を目指して

ポンプ業界は専門性の高い技術職で、すぐに経験者が見つかる職種ではなく、新人を自社で育てていくことの方が多く状況です。それだけに、入社してから40年以上勤めてもらう社員に対して、雇用に対する責任を果たし、安心して働ける環境を整えたいと考えています。

また当社ではアットホームな会社を築くという経営理念のもと「社員満足度の向上」を目指しています。社員の満足度が上がれば直接対応する職人たちが取引先に対して質もレベルも高い仕事を提供することができ、結果的に顧客の満足度に繋がるからです。そのためには働きやすい環境を整えて社員の満足度を上げる必要があると考えました。



■ 組織の強化とコミュニケーションの改善

まずは組織作りから着手し、会社や組織の強み・弱みを分析し、チームコーチングにより役職者の関係性の向上を図ることに。さらに以前から実施していた月例会議を、チームミーティングや課内ミーティング、経営者と役職者、役職者のみなどに分け、互いに話す機会を増やしました。もちろん普段から積極的にコミュニケーションを取ってはいますが、忘・新年会、社員旅行や打ち上げなど社内イベントでのコミュニケーションの機会も増やしていますね。また、年2回の個人面談や、様々な分野で社員の意見や考え方を活かすための社内アンケートも実施しました。

■ 将来への経済的安定の確保を目指し「社内年金制度」を構築

生涯働ける環境を整え、将来に希望が持てるよう「社内年金制度」の構築を目指しています。これには「中小企業退職金共済」を最大限活用し、運用状況の通知確認を行うことで安心して預けられるように整備。さらに会社からも補助を行っています。目標は退職金1000万円支給。こうして将来への経済的安定の確保を図っています。

■ 働きやすく柔軟性のある環境づくり

これまで女性社員の採用は事務職のみでしたが、今回初めて女性の職人を採用。今後も女性職人の採用を推進していくことができるよう、女性の職人にも働きやすい作業環境づくりを進めていく考えです。

一方、男性の育児休業についても10年ほど前から導入しています。育児休暇取得については男女問わず「どのくらいの期間か」ではなく「休暇をどう過ごすか」が大切だと考えていますね。

また、様々な家庭環境に応じた働き方ができるよう、テレワークを継続導入。さらに治療・看護・介護等の各種休暇や手当も設け、個々の事情を汲み取って社内で協力しあえる環境づくりを進めているところです。

■ 若手と切り開くイノベーション

イノベーションの担い手は若手だと考えています。ですから積極的に研修を行い、外部の講習会やセミナーにも若手を同行するよう努めたり、西遊会(社員会)には若手から役員を任命し、社員旅行や忘年会の企画提案を任せ、彼ら若手の力により様々な変化がもたらされることを期待しています。

また、クラウドを使用した情報共有システムや最新の道工具、資格や技術の導入、新しい施工方法の提案も積極的に行っています。これらのことが、若手が活躍しやすい環境づくりにも繋がっているのではないかと考えています。

経営者の声



わが社の商材は「職人の技術力」。職人を直接雇用することがリスクといわれた時代に、新卒採用に踏み切ったことで社員の若返りが進み、技術力の伝承も辛うじて実現できている現状を考えると、経営者は社員を信頼し、雇用に対する責任をしっかりと果たすことが大切です。社内制度についても、不満の声が上がってから対応するのではなく、社員の環境を考え、こちらから提案するよう努めていきたいと考えています。

代表取締役 西岡 徳人氏

- 会社や組織の在り方、高め方について、社員自身が考えていく契機となり、経営者・役職者・社員それぞれの立場で行うべきことの区別がつくようになりました。
- GPTWの「働きがいのある会社」に認定され、経営者や会社への信頼や愛着といった点について高い評価を得ることができました。
- 今後取り組んでいくべき課題が明確になり、推進への方向性を見出すことができました。

株式会社 フジワラテクノアート

〒701-1133 岡山県岡山市北区富吉2827-3

TEL.086-294-1200

従業員数：156名（男性121名、女性35名）

事業内容 ■ 醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の開発、設計、製造、据付、販売
およびプラントエンジニアリング



<https://www.fujiwara-jp.com/>

取組の背景

多様なプロフェッショナル人材が、共に活躍できる組織を目指して、抜本的な組織変革に着手

当社は醤油や味噌等の醸造食品製造に必要な機械を製造しており、今年で創立91年を迎える老舗メーカーです。日本食文化の広がりと共に国内だけではなく、アメリカ、ヨーロッパ、アジア方面にまで取引は拡大し、今や世界27か国に向けて設備輸出を行っています。現在、麴製造機械においては当社設備がシェアの8割を占めており、まさに「日本食を支えている」との自負を持っています。

こうした私たちの強みの源泉となるのが「お客様一人ひとりのニーズに徹底してお応えするフルオーダーメイド製造」です。単品の機械販売から工場建設の案件に至るまで、品質面と耐久性を追求し、設計からアフターフォローにいたるトータル・エンジニアリングで顧客先の安定稼働をサポートしています。こうした「お客様と社会への思いやり」の価値観を、創業以来大切にしてきました。

当社の強みは、こうした価値観を社内全体で共有していることであり、シェア拡大を支えていると共に従業員一人ひとりの働きがいにも直結しています。今でこそ、当社の価値観は従業員一人一人に深く浸透し、新しく入社した若手社員にもしっかりと継承できるようになりましたが、初めから上手く出来ていたわけではありません。きっかけとなったのは第三者機関によって2016年に実施された社内アンケートでした。当時の調査結果は非常に厳しいもので、「頑張らない人が得をする」といった年功序列の弊害や、部門間連携の問題、社員同士の関係性の問題など、多くの課題が明らかにされました。アンケートで明らかにされた社内の実態を目のあたりにし、「これは表面的な課題解決では済ませられない」との危機感を持ちました。そして経営層が主導する形で、経営理念の刷新や人事制度改革といった、様々な組織変革に着手することになりました。

当社が最も大切にしているのは、「一緒に働く仲間」の存在です。改革初期の段階で年功序列の問題にメスを入れて、頑張った人が評価される制度に変えたことは、その後の組織変革において大きな一歩となりました。



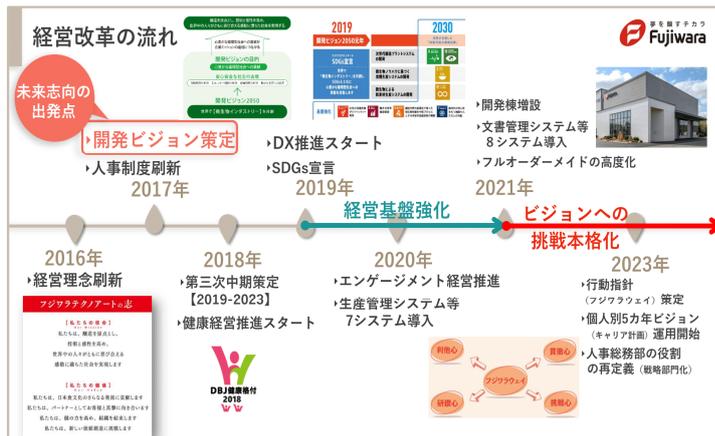
取組内容

■ イノベーションを継続するために、2050年に向けたビジョンを策定

当社は現状の市場シェアに満足せずイノベーションへの挑戦を継続するために、**2050年ビジョン「世界で“微生物インダストリー”を共創する**」を策定しました。

当社の強みは、麴菌などの微生物を使った培養技術と製造技術とを融合させ「微生物の力を産業化する」点にあります。この点に徹底的にこだわり、醸造を通じた喜びと感動の価値提供を行うことが私たちの使命（ミッション）であると明文化しました。

もちろんこのビジョンは当社単独では実現できません。様々なパートナー企業と連携し、食料・飼料・エネルギー・バイオ素材といった幅広い分野のプロジェクトに取り組みながら、イノベーションへの挑戦を加速させています。



■ 組織ビジョンを社員に浸透させるための4つの取組

当社ではビジョンの浸透にも力を注いでいます。従業員エンゲージメント調査からも、ビジョンと距離感のある従業員ほど、働きがい低下していることが分かっています。当社ではビジョンを浸透させる工夫として、①ワークショップによる浸透、②部門・個人単位への浸透、③案件紹介、④行動指針（フジワラウェイ）の策定といった4つの取組を行っています。

まず「①ワークショップによる浸透」では新しいビジョンに対するベテラン社員の不安を解消するために「なぜ自社のシェアが高いのか？」を全社員で考えることから始めました。お客様に「喜びと感動」という価値提供を行うことが、自分たちの仕事の誇りであることを再認識することで、改めてミッションやビジョンを腹落ちできるようになりました。「②部門・個人単位への浸透」では、ビジョンを各部門単位の目標や、個人単位のキャリア目標にプレイクダウンしています。特に個人単位の取組として、Will（やりたいこと）/Can（出来ること）/Must（なすべき役割）の視点で所属上長との話し合いを行い「個人別5カ年ビジョン」を作成することで、従業員の成長と組織のビジョンがスムーズに連携できるように工夫しています。「③案件紹介」では、月に一度全社員が集まり、現在進行中のプロジェクトの情報を共有します。お客様のニーズや期待といった、現場の営業担当者しか知らない情報を共有することで、ビジョン実現に向けて今現在どのような取組がなされているのかを全社的に理解できるようにしています。そして2023年からスタートした取組に「④行動指針（フジワラウェイ）の策定」があります。これはミッション、ビジョン、バリューを日々の行動に落とし込むための行動指針となるもので、表面的な行動だけではなく「研鑽心・利他心・挑戦心・貫徹心」といった個人の内面も重視した内容となっています。このように組織ビジョンの実現を、各社員が「自分ごと化」できるように工夫することで、組織全体のエンゲージメントと働きがい向上につなげています。

ビジョン浸透の工夫

- ① ワークショップによる浸透
- ② 部門・個人単位への浸透
- ③ 案件紹介
- ④ 行動指針（フジワラウェイ）の策定

■ 「関係の質」を高めてシナジーを生む

以上に加え、当社は人間関係の質的向上にも注力しています。良好な人間関係がシナジーを生み、個々の能力を最大限に発揮する基盤となると考えているためです。その一例が**メンター制度**です。経験豊かな先輩が後輩社員の成長をサポートし、キャリア形成の相談や仕事上の悩みを共有しています。また社員同士の仲の良さも特徴で、プライベートでの交流や野球部の立ち上げなど、様々な社員活動が社内から生まれています。



当社はまた、地域社会・学生・中小企業といった様々な社外ステークホルダーとの関係性強化にも積極的に取り組んでいます。人事総務部を「コーポレートコミュニケーション部」に変更し、社内外への発信の機能を強化した他、社員家族を集めた「わくわく祭り」という社員と家族への感謝祭の開催、退社した社員と現役社員との絆を深めるためのOB会の実施など、様々な取組みも行われています。女性活躍支援も積極的に実施しており、出産後も復帰しやすい環境を整えることで、女性がキャリアアップを目指せるようにしています。これらの取り組みは、全社員が相互に理解し合い、互いを尊重することで、働きやすい環境を作り出し、結果として社内シナジーの向上に寄与しています。

このように、当社ではビジョンの浸透とともに、「関係の質」の向上にも重点を置いており、これが組織全体の生産性向上と働きがいの向上につながっていると考えています。社員一人ひとりが個性と能力を発揮し、お互いを支え合う文化こそが、当社の強さと競争力の源泉であると確信しています。

成果

- ・ビジョンとミッションへの共感が生まれたことで社員の働きがいの向上に繋がり、社内のエンゲージメントが向上しました。
- ・従業員間のコミュニケーションが質・量ともにUPし、協力関係がより強化されました。
- ・それにより、組織全体の生産性が上がり、イノベーションの加速や新たな市場開拓など企業価値向上に繋がりました。

担当者・従業員の声

当社は、「優秀な女性社員が働き続けられる環境であってほしい」という社員の声で、2007年よりダイバーシティを開始致しました。まず男性の意識改革を行いました。その結果、皆が発言しやすい心理的安全性の高い風土となり、仕事を楽しむ女性が責任のある役割を目指していくという好循環が自然と生まれてきました。ほかにも環境経営、食堂改革など「働きやすい」環境づくりを行い、現在は一人ひとりに合った教育、エンゲージメント向上など「働きがい」の追求にも精力的に取り組んでおります。今後も「世界で『微生物インダストリー』を共創する」というビジョン達成のため「働きやすさ」「働きがい」の両面を追求し、一人ひとりが活躍する組織づくりを目指していきたいと思っております。

取締役 藤原 由佳氏

男女問わず働きやすい環境が整っており、私も今年「産後ババ育休」を2回に分けて計30日間取得しました。育休取得を予定していることを上司に相談すると、その期間の業務を他の部員に引き継ぎできるよう調整をしていただき、早い段階で打合せや出張などを一緒に行うことができました。「産後ババ育休」は新しく導入された制度で不明な点もありましたが、説明会や問い合わせ対応など親身に对应いただき、戸惑いなく取得することができました。その他メンバーも次々に本制度を利用しています。育休に限らず会社全体で何かあっても互いにサポートしあう風土が醸成されており、仕事とプライベートそれぞれに専念できる環境だと思っております。

技術部 エンジニアリンググループ 木山 信之氏

株式会社 アテックス

〒791-8025 愛媛県松山市衣山1丁目2-5

TEL.089-924-7161

従業員数：223名(男性202名・女性21名)

事業内容 ■ 草刈機、ラジコン草刈機、農業運搬車、電動車いす等の
開発・製造、販売<https://www.atexnet.co.jp/>

取組の背景

環境の変化に対応すべく管理職を中心に取組スタート

当社は、2024年に創業90周年を迎える、完成品モノづくり企業として、高いシェアの製品を多数開発し、農業と福祉の未来に貢献している会社です。特に、電動車いす（シニアカー）の分野では国内業界2位の売上高で、最近では特殊技術の開発によって草刈関連機械分野での業績を伸ばしています。

昨今では、少子化やEV化、グローバル化等自社を取り巻く環境が大きく変化する中、内定辞退や短期離職等が散見され、人材不足が課題となってきました。これまでは人材採用施策として、年間休日を増加し、男性育休取得の制度など働きやすい環境を整えてきましたが、働きやすさの追求には際限がなく、多様な人材の採用・活躍のためには人材マネジメントのバージョンアップが必要と考え、働きがいの向上に挑戦することにしました。



主な課題

企業理念「豊かさの魅力の創造」実現のためには、グローバル人材やDX人材など多様な人材の採用と育成が急務。

多様な人材が活躍し定着するためには人材マネジメントのバージョンアップや働き方の見直しが必要と判断。

「働きやすさ」の追求には際限がない。

取組の方向性

ジョブ型人事への移行に向け3方向から改革を推進

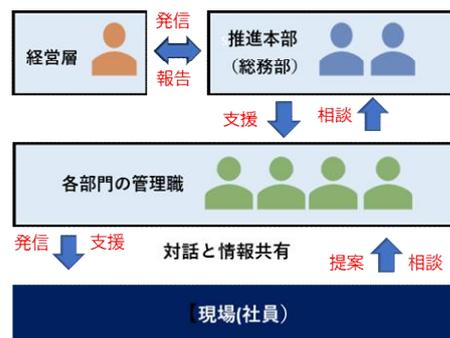
- ① ソフト改革(管理職改革やツールの有効活用)
- ② ハート改革(アテックスらしい働き方の再定義と浸透)
- ③ ハード改革(人材採用と人材育成の仕組みを変える)

企業理念の浸透を通じて全社員の一体感を創り出し、「働きやすさ」だけでなく「働きがい」も高まる取組を実施する。

取組内容

■ 推進体制の整備

総務部内に担当者を置き、推進していた働き方改革の体制を経営層に集結した働き方改革推進本部に変更して、意思決定のスピードや実行力を高めました。また、推進本部直下に各部門の管理職を置くことで、定期的な情報交換が可能となり、各職場の社員との対話を通じて施策が浸透するように工夫しました。



■ 管理職を起点に「働きがい向上」の取組をスタート

管理職の多くは仕事に働きがいを持っていましたが、環境や価値観の変化の中、部下への接し方などに不安を持つ管理職も多くいたため、将来の働き方を忌憚なく話し合う場は必要でした。

そのため管理職の意識改革と行動変容を目的に働き方改革の社内研修を開き、仕事の意義や社内各部門のスローガンを議論。「生産性×公平性×やりがい＝ミライの推進力」などユニークな旗印が決まり、管理職の視野が高まりました。

■ 仕事を手作りする「ジョブクラフティング」の実施

従来は広く参加者を募るイベントが少なく、部門を越えた交流やコミュニケーションが不足していました。

そこで、総務部で人材採用や育成のジョブクラフティングを実施。①仲間を採用する（採用活動での工場見学や座談会の実施、ホームページやSNSの充実）、②仲間になる（レクリエーション活動の企画・実行）、③仲間で目指す（どんな企業になることを目指すのかを皆で考える長期ビジョンの作成）に取り組み、若手社員や中途採用者などを巻き込み、部門を越えた交流やコミュニケーションを活性化させる様々なプロジェクトを実施しました。

<ジョブクラフティングとは>

- 仕事への認知や取組を捉え直し、自分自身で仕事を意味深いものに変えていくこと
- ①プロセスのクラフティング
②関係性のクラフティング
③意味のクラフティングがある
- 「ジョブデザイン」と違い各人の主体性を重視し、やらされ感を取り除くことがポイント

■ アテックス流職務記述書

当社の仕事は本来、楽しさや働きがいに満ちたものでしたが、雇用環境や社員の価値観の変化の中で、一部の社員の中では仕事の楽しさや働きがいが損なわれている面もあり、仕事の魅力を再定義する必要性がありました。そこでジョブ型人事への移行に向けて、「楽しさ」「共有」「再発見」をコンセプトに職務記述書を作成。コミュニケーションや採用活動ツールとして活用することしました。職務記述書には、「設計等スキルに関する知識」だけでなく「思考方法、ストレス耐性、リーダーシップなどのスキル」を明記するとともに、「ミッション（誰にどんな価値を提供するか）」をレベルごとに整理し、6部門・35職務のジョブの魅力に焦点を充て「働きがい」を言語化しました。

作成のプロセスで、管理職から職場のリーダーへ、さらに部下、社員同士へと仕事の魅力についての対話が促進され、採用活動でも活用し、ミスマッチの解消や応募数増加に手ごたえを感じています。

<アテックス流職務記述書>

部署	品質保証部	職種	品質管理業務	
職務概要	<ul style="list-style-type: none"> 市場問題の発生を防止するため、設計段階から品質確認を実施し、開発ステップに準じて設計品質確認が実施されているか管理する。 アテックス製品が品質規定通りに組立られ出荷検査に合格されているか管理する。 市場問題が発生した場合は、即座に対応し、原因究明と再発防止を実施する。 			
人材要件	必要な経験	設計（図面や構想図の見方）が分かれば好ましい	必要な資格	普通自動車免許、JIS品質管理責任者資格
	必要なスキル知識（テクニカルスキル）	製図知識、もの造りの知識、品質管理知識	必要コンピュータスキル（ヒューマンスキル）	達成思考、分析的志向、冷静、情報の整理
	求められる人材像	<ul style="list-style-type: none"> 他人が嫌がる仕事でも進んで行なう積極性のある人材 物事を多角的な視点で考察出来る人材 		
職種	レベル	ミッション（誰に、どんな価値を提供するか）	NO	ミッション実現のための行動内容
品質管理業務	上級	品質マネジメントレビューを通して、アテックスの品質状況の分析をし、今後の品質方針に繋げる。 アテックス品質の作り込み	1	品質方針管理の目標を立て、実行する。
			2	各部門の品質管理状況を管理し、品質方針目標を達成させる。
	3	購買取引先と品質保証について協議する。		
	4	市場問題の原因調査・分析と処置の指示が出来る。		
	5	新製品の出荷承認を行う。		
中級	開発～生産～販売 までの品質管理を徹底し、販売店様、エンドユーザー様が感動する商品を提供するための責任を持つ。 品質方針を達成させる。	1	アテックスのISO文書を理解し、新人へISO教育の実施をする。	
		2	JIS規格について理解する。	
		3	社内DRに関する業務を実施する。	
初級	品質問題となる芽を早期に解消し、アテックス社員に対し安心して生産し、自信を持って販売してもらう製品を提供するために品質管理を実施する。 品質管理について学ぶ	4	OEM先からの品質不具合連絡の処理が出来る。	
		5	品質方針管理を達成する。	
		1	アテックス製品の構造を理解する。	
2	アテックスの開発ステップを把握する。			
3	市場からの部品不具合処理方法について学ぶ。			
4	アテックス社内での部品不具合処理方法について学ぶ。			
5	研究開発部との製品耐久テストに参加する。			
部署の働き方	品質第一にお客様に安心して頂ける製品作り（ものづくり）を心がけています。			
職務の働きがい	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発部と一緒に製品品質を追求する事により、様々な新技術知識が身につく、自己成長に繋がります。 購買取引先他社工場を品質監査する機会もあり、もの造りについて良い勉強になります。 			

■ DX推進のためのリスクリングの仕組みを構築

以前はDXを推進しようとしても、ITに関する苦手意識を持つ社員が多く、グローバル化・EV等に対応するため、リスクリングが必要でした。

そこで、事前に全社員を対象にITリテラシーや能力開発に関するアンケートを実施し、基本的なITスキルを有し自己啓発に意欲のある社員を抜擢し、研修を開きました。結果、20名のIT適性の高い人材を発掘することができ、その社員を起点にして社内のデジタル化やDX推進の土台（体制）ができました。また、デジタルを前提とした多くの新事業や新サービスのアイデアも生まれました。



成果

- ・ジョブクラフティングを通じて担当者の主体性が高まるとともに、新たな気づきや学びをもたらし、人材採用や育成に向けた社内プロジェクトの始動につながりました。
- ・職務記述書作成のプロセスで上司と部下、同僚同士での対話が進みコミュニケーションが活性化。
- ・DX研修やリスクリングによってITスキルの高い人材を発掘し、デジタル化の基盤ができました。

経営者・担当者の声

働き方について考え方や法律が大きく変わるターニングポイントの時だと感じています。時代の変化に気づき、変化に対応しなければ企業は成長できません。今回は管理職を中心に意識を変え、何が課題となっているのかを考える良い時間になったと思います。この気づきをもとにいくつかのプロジェクトが動き出しておりますので、今後、社内がどのように変化し成長していくのかを楽しみにしています。

代表取締役社長 村田 雅弘氏



コロナ禍がようやく終わり、わかったことは社員間のコミュニケーションが激減していること、仕事以外で集まる場も話をする場もなく、ただ黙々と仕事をこなすだけでは社内コミュニティは生まれにくいことでした。また、少子化の影響による極度の採用難の時代、今までと同じことをしていても人は集まらないということを痛感しています。人が集まり、長く働いてもらうために今、何をすべきかということを決めたのが今回の課題としました。時代の変化に対応できる体制づくりを進めたいと考えています。

取締役 総務部長 河野 正幸氏

これまでの働きやすさの向上ではなく、働きがいに注目した取組によって、新しい気づきが多くありました。対話によって職務の魅力を広げる「職務記述書作成の取組」、DXを推進していくための「リスクリング」など、まだまだ始まったばかりのものが多く、改革の種まきのような段階ですが、今後小さな変化を繰り返しながらより良い会社になるよう日進月歩を続けられればと思います。

総務部 主査 西本 大介氏



株式会社 ジャックと豆の木園

〒790-0962 愛媛県松山市枝松6丁目7-12-6

TEL.089-931-0044

従業員数：170名(男性16名・女性154名)

事業内容 ■ 認定こども園、小規模保育、企業主導型保育、
放課後児童クラブ、発達支援



<https://www.jack.ed.jp>

取組の背景

職員主体のより良い保育を目指し 「働きやすさ」の取組から「働きがい向上」の取組へ

当社は、1977年の創業から地域の子もたちの命を守り、未来を育み、保護者支援にも取り組み続け、現在は松山市内で認定こども園、学童、児童発達支援など8つの施設を運営し、若手からベテラン保育士、パート保育士、専門支援員、調理員、運転手、本部スタッフなどの多くの職員が働く園に成長しました。

これまで職員の「働きやすさや仕事と家庭の両立」に向け、くるみん認定、健康経営優良法人の認定などに取り組んできましたが、児童福祉事業の使命である「保育の質向上」「多様な保育ニーズへの対応」と「職員の働きやすさ」を両立することが依然課題となっていました。また、多様な子どもたちの個性を伸ばし、保護者の子育ての悩みに寄り添うためには、「保育」の仕事に向き合う姿勢をより高く引き上げていくことも必要で、組織が中心となって行う「働く環境整備」から職員が主体となってより良い保育を目指す「働きがいの創出」にステップアップすることを目標として取り組むことにしました。



主な課題

8つの施設で保育士や専門スタッフなど多くの職員が働く組織に成長し、職員の連携強化が課題となっている。

働きやすさの整備は一定の成果を得ることができたが、園（組織主導）に頼りがちな傾向が見られ、改革が停滞。

「保育の質向上」「保育ニーズ」への対応には主体的に仕事に向き合う「働きがい向上」が必要。

取組の方向性

職員が主体となった取組で改革活動を活性化し、規模が大きくなりつつある組織の一体感を醸成する。

児童福祉事業の使命である「保育の質向上」を目指し、職員それぞれの「働きがい」を高める。

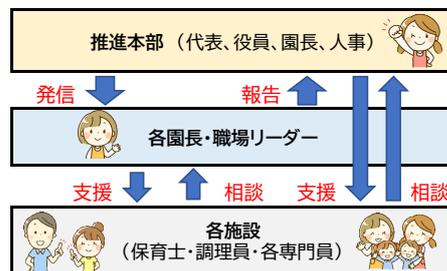
職場の困りごとを自分たちで解決する力を身につけ、前向きな意見が交わせる職場風土をつくる。

取組内容

■ 推進体制の整備

新たな施策の導入は、本部と園長を中心に議論を重ね、実施においては職員の声を拾い上げ、全員参加型の取組になるように推進体制を整備しました。

代表、役員を含めた推進本部で施策決定の迅速化を図り、施策ごとに対象となる園や職員への説明を役員や担当者が出向き丁寧に説明。人事担当者が進捗管理を行うなど、PDCAサイクルを確実にまわすために役割を明確にしました。また、毎月の定例会を設け、推進本部のメンバーが集まり、進捗状況を共有しながら取組を進めました。



■ 職員の日々の活動を共有し、フィードバックする仕組みの導入

役員や園長などの管理者がすべての職員の日々の活動を観察しフィードバックすることが難しく、よい行動や成果に目が行き届いていない状況が続いていたため、園ごとでリフレクション（仕事の振り返り）専用の管理サイトを設け、(A) 今月の頑張っていた職員名（管理職以外）とその内容、(B) 自身の振り返り、(C) 私生活でのちょっとした出来事や気づきの3点をメモのように気軽に投稿できるようにしました。

投稿内容は朝礼などの場で共有し、職員の良い行動や成果を褒め称えた結果、職員の自己効力感が高まり、前向きに仕事に取り組めるようになりました。また、管理者は個々の職員の良い点や能力を再発見することができました。



■ 新たな人事制度「スペシャリストコース」の新設

これまでの主任、副園長、園長を目指すゼネラリストコースとは別に、様々な価値観や強みをもつ職員のキャリア形成を支援するために、音楽、絵画・工作など日常の保育活動をそのまま活用し、自信の得意分野を磨くスペシャリストコースを設定しました。

初年度はコースへのエントリーを促し、新たな人事制度への関心を高めてもらうことを目標にした結果、全職員から7分野で合計118ものエントリーがあり期待以上の関心を集めました。中にはパート保育士からのエントリーもあり、補助的な姿勢から一歩踏み込んだ姿勢も見られ、より主体的に業務に関わるようになりました。

■ 園業務の再点検と業務改善

これまで定期的に「業務改善会議」などは実施していましたが、ベテラン保育士や一部のリーダー的な職員の意見に頼る傾向が見られました。そこで、比較的規模の大きい園をモデル実践園に選定し、それぞれが付箋に意見を書きながら全員参加型の課題解決会議（要因分析）を実施しました。

会議手法を変えたことで一部のリーダーに頼るのではなく、全員で解決策を出し合うことができ、事務作業の負担が増えていることや時差出勤により情報伝達に漏れがあるといった様々な課題について短時間で対処方針を決めることができました。

■ 意欲を引き出す「いいこと会議」の導入

これまでの会議は、マイナス的な側面からの協議が中心で意見が出にくい雰囲気になるケースも多くあったため、全職員での対話がしやすい小規模園をモデル実践園に選定し、課題を話し合う会議ではなく、園行事や日々の保育業務、保護者対応などで「成功した・評価を受けた事例」を取り上げ、何が良かったのかを出し合う会議をしました。

良い成果には必ずポイントとなる要素があり、それを共有することで職員の教育にもなり、育成の面でも効果がありました。またこれまでの会議では受け身だった若手職員からの発言も増え、前向きな姿勢を引き出すことができました。

<スペシャリストコースの種類>

- 音楽（和太鼓・合奏・手遊び）
- 絵画・工作
- 言語（読み聞かせ・劇あそび）
- ICT（情報機器の業務活用）
- 運動遊び
- 発達支援（個別の発達課題対応）
- その他（保護者支援など）



<いいこと会議のポイント>

- ① 成果のあった行動を取り上げ
- ② なぜそうしたのか深掘り
- ③ 業務の意味づけをする



成果

- ・これまでの「働きやすさ」の取組から「働きがい向上」の取組にステップアップできました。
- ・ベテラン中心の園運営から全員が主役となり、保育業務にあたる芽が育ってきました。
- ・職員の自己効力感が高まり、モチベーション向上につながりました。

経営者・担当者の声

保育士自身の“心と体”が健康でなければ子どもの明るい未来を育むことができません。行事や業務が多く休憩も取りづらい保育士の現状を変えるために、近年は、パート保育士や事務員の積極的な採用でフォロー体制を強化してきました。保育準備に専念するための「ノンコンタクトタイム」や「メンター制」を導入するなど、職員の「働きやすさ」に対する満足度は向上していました。今回はその土台を活かし、「保育の質向上」を目指し職員の「働きがい強化」に取り組みました。自分やお互いの良さに気づき、認め合い賞賛し合う取組を通して、主体的な話し合いや職員の輝く笑顔も増えました。園により多くの「愛」と「笑顔」があふれるよう、今後も継続していきます。



代表取締役（8施設統括） 中根 美香氏



執行役員 人事部長
企業主導型保育所園長
藤田 真寿美氏



執行役員 経理部長
中矢 理英子氏

「職員の働きがい＝保育の質」の向上が、子ども達の成長や笑顔の保証につながっていくと考えています。日頃何気なく行っていることに対して意識を向けたり違う焦点を当てる今回の取組を通して、今までとは異なる視点で物事を考えることができ、また職員が主体的に考えるようになったのは、大きな成果です。職員が保育者のプロとして、子どもたちや保護者・地域に寄り添い、それぞれの力を伸ばし伸ばし発揮できる「働きがいのある職場づくり」を目指し、今後も人事として取り組んでいきます。



総務人事 松岡 真紀氏

これまで、新入職員の不安を解消し成長をサポートする「メンター制度」や心身の健康維持や活力を生み出す「リフレッシュ休暇」の導入、また個々の家庭の事情に寄り添い、無理なく長く働き続けられる環境づくりなど、15年前から取組を実行してきました。今回の取組では、個々のスキルアップや貢献度を具体化し、また普段の保育を賞賛し合うことで、職員の輝く姿・お顔が見られたことがとても印象に残っております。笑顔の見える環境をこれから求めてまいります！