

# 株式会社イシカワ

本社所在地：広島県廿日市市峠 245-37

社員数：40名

業種：豆菓子製造販売



## 主な成果

- 新たな理念の策定と自律型組織の実現に向けて、社員が主体的に自らの人生や働きがいを考える個人バリューを作成したことで仕事への「誇り」や「自己実現」を高めることができた。
- 「従業員インタビュー」や「ストローク運動<sup>1</sup>」の導入で、挨拶や世間話が増え一緒に働く仲間との「連帯感」を向上させることができた。
- 他メーカーとの共同商品開発を実現させたことが社員の間にも共通の成功体験をもたらし、組織に対する「貢献」につなげることができた。

## 働きがい向上に取り組んだ背景

当社では、従来より有休取得率の向上や福利厚生制度の充実といった、「働きやすさ」の整備に取り組んできたが、これらの取組は主に就業条件の改善に留まっており、全社的な組織力強化には必ずしもつながっていない点が課題であった。特に「会社の理念・ビジョンが浸透していない」、「自社に適した教育体系がない」、「社員同士のコミュニケーションが少ないため各部署で連携がとれていない」といった課題や不安が大きく、これらを払拭するために、より根本的な組織改革が必要になっていた。そこで社員が主体となって、自らの「働きがい」を考える組織へ変えていくことを目的に、「理念の再構築」や「自律型組織へのシフト」を視野に入れた「働きがい向上」の取組をスタートした。

## 全体の取組過程

### 取組過程の工夫

- 1) 創業100周年(2027年)までに確立しておきたい内容を念頭に取組施策を導いた。
- 2) 社員の幸福感を高める視点から取組施策を立案した。
- 3) 取組過程における意思決定の迅速化を図るため、管理職を各推進チームのリーダーに入れ、取組の方向性がぶれないよう各推進チームのミッションを明確にした。

段階	項目	内容
Step1 (方針の明確化)	・現状把握(従業員意識調査アンケート、グループヒアリング)	・現状調査による課題の抽出(働きやすさ・働きがい・社員からの不安や提案など)
	・方針の明確化	・経営者と取組の方向性を整理
	・推進体制の整備	・推進本部、推進チーム、メンバーの決定
Step2 (プラン策定)	・今期の取組目標の策定	・社員個人を重視したプランの策定
	・トップからのメッセージ	・社内キックオフで事業の行動方針を宣言

<sup>1</sup>相手の存在を認める全ての言動をストロークと呼び、挨拶や笑顔といったポジティブな行動が職場の関係性を改善し、社員の心理的安全性やウェルビーイングに有効とされる。

	・実行プラン策定	・理念再構築・社員の幸福度向上・自律型組織を目指す実行プラン策定
Step3 (行動)	・マネジメント機能の強化	・有効なリーダーシップ発揮のため、課長を対象としたマネジメント研修の実施
	・取組施策の推進 ① 新たな理念(MVV <sup>2</sup> )の策定 ② 人材育成 ③ コミュニケーションの活性化 ④ 業績向上策の見直し ⑤ 職場環境の改善	① 理念と部署および個人のバリューの結びつけ ② 人材ビジョンの構築と教育体系の見直し ③ ストロール運動・従業員インタビューの導入 ④ 他社メーカーとの共同商品開発 ⑤ 多能工化の取組と相談窓口の設置
Step4 (点検・見直し)	・社内中間発表会の実施	・推進リーダー全員による進捗報告
	・成果発表会	・今期の取組内容と成果の総括

## STEP1 (方針の明確化)

### ポイント

- ✓ 会社の方向性を共有するため、労使の協同作業で理念(MVV)を構築する。
- ✓ 社会とのつながりが実感でき、自分たちの働きがいや幸福を見える化できるような支援を講じる。
- ✓ 仲間同士の連帯感を高めるため、コミュニケーションを活性化する仕組みづくりを重視する。

### (1) 現状把握

【従業員意識調査アンケート全体結果】 ※評価が低く、課題として考えられる項目

#### ●組織に対する信用度・スキル確保

- ・ 5年後10年後の将来像(ビジョン)をわかりやすく説明している 71% (そう思わない・ややそう思わない)
  - ・ 社内の重要な事柄について、きちんと説明してくれる 54% (そう思わない・ややそう思わない)
  - ・ 今の仕事に必要なとされる知識やスキルを十分に身につけている 43% (そう思わない・ややそう思わない)
  - ・ スキルアップ・能力開発が個人任せになっている 60% (そう思う・ややそう思う)
- ◆**理念・ビジョンの周知が弱く浸透しきれていないため、社員の将来不安を招いている。会社の方向性を明示することと人材育成の必要性が課題として見えてきた。**

#### ●フィードバック・情報共有

- ・ 仕事の結果(お客様の反応や職場での評価)を知ることができる 57% (そう思わない・ややそう思わない)
  - ・ 情報共有やノウハウを共有する仕組みがあり、チームで効率よく業務が行われている  
43% (そう思わない・ややそう思わない)
  - ・ 会議では情報共有や意思決定が効率よく行われている 50% (そう思わない・ややそう思わない)
- ◆**会社からの発信や社員との情報共有ができていないことが、仕事に対する誇りや組織に対する信頼に影響を及ぼしていることが見えてきた。**

<sup>2</sup> MVVとは、「Mission (ミッション)」、「Vision (ビジョン)」、「Value (バリュー)」の頭文字をとった言葉。ミッションは「企業・組織が果たすべき使命や存在意義」を意味し、ビジョンは「企業・組織の理想像、中長期的な目標」を、バリューは「ミッションやビジョンを達成するための具体的な行動指針、行動基準」を表す言葉。

## ●職場の人間関係(つながり・一体感)・コミュニケーション

- ・ 個人の多様性が発揮され、活気にあふれる会社だ 64% (そう思わない・ややそう思わない)
- ・ 職場の同僚や上司・部下等とのコミュニケーション改善が必要 54% (そう思う・ややそう思う)
- ・ 様々な意見・アイデアを認めてくれる職場だ 25% (そう思わない・ややそう思わない)

◆多様な社員が働く中で、互いを認めるための働きかけが少ないことから職場の人間関係が希薄になっている傾向が見えてきた。

## ●安全対策・仕事の改善

- ・ 自然災害に対する備えや訓練が必要 75% (そう思う・ややそう思う)
- ・ 一部の従業員に負担が集中しがちだ(属人化) 79% (そう思う・ややそう思う)
- ・ 作業環境に対するストレスを感じている 57% (そう思う・ややそう思う)
- ・ 職場の人間関係でストレスを感じている 43% (そう思う・ややそう思う)

◆業務の効率化など、職場環境への不満がストレスを引き起こし人間関係のストレスやコミュニケーション不全を招いている傾向が見えてきた。

## 【グループ面談】 ※課題として考えられる項目

- ・ 自分のやっている仕事为社会にどうつながっているかがわからない。
- ・ 突発的な研修が多く、教育体系や研修計画がないため不安を感じる。
- ・ 経営者と現場または社員同士のコミュニケーションが少なく一体感が感じられない。

◆能力を高める機会がない・自分の仕事の社会的意義が実感でない・仲間同士の連帯感が希薄なことが働きがい  
に大きな影響を及ぼしている傾向が見えてきた。

## (2) 方針の明確化

### 取組の目的

**新たなミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を社員に浸透させ、社員一人ひとりの幸福度(働きがい)を高め、自律型の組織を目指す。**

### ～スローガン「100年企業の幸福豆まき」～

現状の理念を検討し、新たな理念(MVV)を労使の協同作業で策定し、これに基づく人事施策の見直しに取り組み、社員の働きがい向上と自律型の組織を実現させる。

●コロナ禍やVUCAの時代の中で将来不安が高まり組織に対する信頼感が懸念されている。このため新たな理念の策定や人材ビジョンの浸透を図ることで将来を見通せるような対策が重要なポイントになっている。そこで従業員意識調査アンケートで表面化している課題と照らし合わせながら、社員の働きがいを後押しするために中核となる3つの方針を実行につなげることとした。

- ① 個人のバリュー(価値観)を部署や理念と結びつけることで、社員個人がやりがいをもって課題に挑み、自分ごと化できる環境をつくる。(ハート)
- ② 社員の将来不安を払拭するために人材ビジョンを構築し、社員の成長意欲を高める能力開発を

支援する。(ハード)

③ 仲間同士の連帯感を高めコミュニケーションを活性化する仕組みづくりを行う(ハート)



※広島県が目指す「働きがいのある会社」(全社員が活躍する組織)モデル

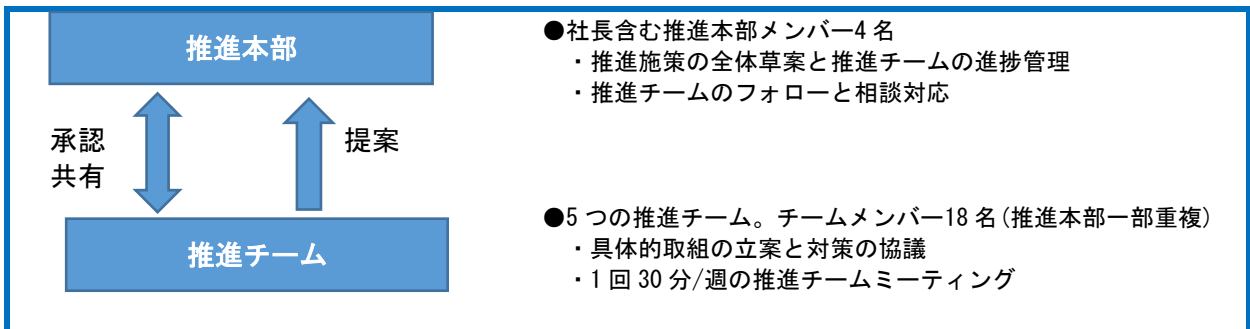
### (3) 推進体制の整備

#### 取組の工夫

- ✓意思決定の迅速化のために各推進チームリーダーに管理職を配置。全体の整合性と進捗管理を徹底するため経営者を含めた推進本部を設置。
- ✓各推進チームは改革の方向性がぶれないよう取組当初にチームミッションを設定。
- ✓推進チームメンバーの自律性を高めるため、トップダウンでなくボトムアップの推進を優先させた。



#### 【推進体制図】



推進チーム	ミッション	推進メンバー数
1. MVV 策定・浸透チーム	「私たちはMVVを浸透させることで、組織を一体化させるチームです」	3名
2. 人材育成チーム	「私たちは人を育み、能力開発を後押しすることで自律を促すチームです」	3名
3. コミュニケーション 活性化チーム	「私たちは社内・地域のコミュニケーションを活性化させるチームです」	4名
4. 業績向上チーム	「私たちは他社との提携で業績向上を目指すチームです」	5名
5. 職場環境改善チーム	「私たちは働きがい追求するために働きやすさを改善するチームです」	3名

## STEP2（プラン策定）

### ポイント

- ✓社員個人が大切にしている価値観(バリュー)と部署のバリューを結びつけるよう取組を工夫した。
- ✓社員が働きがいを感じてくれる内容を重視し「仕事に対する誇り」、「仲間との連帯感」が高まるような施策に重点を置いた。
- ✓従業員意識調査アンケートから、働きがいだけでなくその土台となる働きやすさにもアプローチした。

### (1)取組イメージ（キャッチコピー）の作成

#### 取組の工夫

働きがい向上の取組イメージを社員に伝えるためにキャッチコピーを検討





- ✓経営者とプロジェクトリーダーが集まり、上記のキャッチコピー・取組イメージを協議

## (2) 取組内容・目標の設定

### ① MVV 策定・浸透チーム

従来の理念（品質方針）に社員と部署のバリューを結びつけ、求心力を高めると同時に社員の働きがいを向上させ組織との一体感を図る。



取組の視点		具体的取組
ハード 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織管理・業務管理</li> <li>・評価処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労使の協同作業による理念(MVV)の策定</li> <li>・人事評価と個人バリューの連動(土台づくり)</li> </ul>
ハート 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業文化の醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念(MVV)の浸透</li> </ul>

#### ▼ゴールイメージ▼

- ・ 労使の協同作業で理念(MVV)を策定・浸透させ「**組織への貢献**」を高める。
- ・ 個人バリューと部署バリューの連動で「**成長・自己実現**」、「**組織への貢献**」を向上させる。
- ・ 1 on 1 面談で個人目標と個人のバリューを人事評価に反映させ「**成長・自己実現**」を促す。(今期中に作成)

### ② 人材育成チーム

自律型人材の育成を目的とした人材ビジョンを構築するとともに、教育体系を刷新し社員の成長実感を高めていく支援を行う。



取組の視点		具体的取組
ハード 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材ビジョンの構築と教育制度の刷新</li> <li>・仕事の意味づけの策定と社内共有</li> </ul>
ソフト 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント機能の強化(有効なリーダーシップ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理者層の行動特性の点検と改善目標の設定</li> <li>・自律的なマネジメントへの移行</li> </ul>

#### ▼ゴールイメージ▼

- ・ 自律意識の醸成を目的に人材ビジョンを構築し「**成長・自己実現**」を支援する。
- ・ 社員各自の仕事の意味づけし「**仕事に対する誇り**」を向上させる。
- ・ 自律的なマネジメントを推進することで管理職の「**成長・自己実現**」を促す。

### ③ コミュニケーション活性化チーム

職場のコミュニケーションを活性化させ、より良い人間関係を構築するとともに、社員が消費者に意識を向けられるような社内外のコミュニケーションを強化する。


取組の視点		具体的取組
ハード 	・円滑な人間関係	・ストローク運動の実施と浸透 ・他部署メンバーのインタビュー情報の発信・共有
ハート 	・自分ごと化	・自社商品の店舗購入補助による消費者理解

## ▼ゴールイメージ▼

- ・ストローク運動と従業員インタビューで「働く仲間との連帯感」を醸成する。
- ・自社商品納入店舗に足を運んでもらうことにより、社会とのつながりを実感してもらい「仕事に対する誇り」や「自分ごと化」意識を向上させる(店舗購入補助)。

## ④ 業績向上チーム

業績が上がらずして働きがいの向上は困難なため、従業員からアイデア募集して他メーカーと共同商品開発を推進するなど、全社員が会社に対する誇りや貢献を感じられる環境をつくることで働きがいを高める。


取組の視点		具体的取組
ハード 	・組織管理・業務管理	・他社メーカーとの共同商品開発 ・社外試食会の開催

## ▼ゴールイメージ▼

- ・全従業員からアイデアを募り、他メーカーとの共同商品開発を推進することで「仕事に対する誇り」や「組織への貢献」を高める。
- ・共同商品開発先の開拓5社以上・1社以上の成約を目指し「組織への貢献」を高める。
- ・社外試食会の開催で消費者の声を商品開発に反映させ「組織への貢献」を高める。

## ⑤ 職場環境改善チーム

働きがい向上の取組と共に働きやすい職場環境をつくることで社員の不満を解消し、安心して業務に取り組める環境整備を行う。

取組の視点		具体的取組
ハード 	・組織管理・業務管理 ・安全衛生	・多能工化推進により業務の円滑化を図る ・相談窓口の設置 ・快適な作業環境への改善 ・災害防止対策の推進とハザードマップの整備

## ▼ゴールイメージ▼

- ・スキルマップの作成で多能工化を推進し「成長・自己実現」を高める。
- ・健康相談や介護相談など社員の生活面も含めたあらゆる相談ができる窓口の設置で「組織に対する信頼」を向

上させる。

- ・安全で快適な職場環境を整備し社員のストレスを減少させ「連帯感」を向上させる。

### (3) トップからのメッセージ発信(社内キックオフ)

今までの働き方改革の実行経緯の説明と社員各自が自律心をもって行動する組織を目指すという未来ビジョンの発表。

#### <社長の改革メッセージ>

- ・VUCAを生き抜くために「無意識のバイアス」を取り除くことが大切である。
- ・意識を変えられない、または変えないのは恐れやおごり・思い込みである。
- ・自律した行動とは決まっていないことを自分からやる主体性と自分で決めることが重要である。

創業100年にむけて、  
mission・vision・valueを浸透させ、  
個人の幸福度を高め、  
一人ひとりが自律した組織を目指す



## STEP3 (行動)

### ポイント

- ✓推進本部が各推進チームのスケジュール管理や進捗状況を把握し取組みを推し進めた
- ✓取組を効果的に進めるため、推進リーダー(管理職)のEQI研修<sup>3</sup>を実施し、自らの課題を意識しながら取組を推進した

## 1. MVV 策定・浸透チーム

### 取組の工夫

- ✓仕事をする上で大切にしている個人のバリュー(価値観)を部署のバリューと結びつける取組とした。
- ✓会社の理念(品質方針)を浸透させるために、まずは自己を見つめ直して、会社の理念を自分ごと化できるよう取組をスタートした。

#### ●取組前の状況・課題

- ・全員が同じ方向を目指すことができていないため一体感や連帯感の欠如が見られた。
- ・自らが大切にしていることや将来像がイメージできないことで働くことへの不安感を感じていた。

#### ●取組内容

<sup>3</sup>EQI (Emotional Quotient Inventory) は、EQ理論を基に受検者の行動特性がどのような状態になっているかを捉え、EQの発揮度合いを行動面から測定する検査のこと。行動の癖を知り、見直すことを目的とする。



概要

STEP1

STEP2

STEP3

STEP4

- ・ まずは、自律型組織の推進に向けて、価値観リストを活用し従業員が主体的に自らの人生や働きがいを考える個人バリューを作成した。
- ・ 個人のバリューを持ち寄り、部署ごとのバリューを構築。部署バリューの作成に先立ち、各推進チームでMVVについての勉強会を実施した。
- ・ Slack<sup>4</sup>、掲示板、朝礼等で個人や部署のバリューの共有を図った。
- ・ コロナに罹患した入社4年目の営業部員は、日常の健康が仕事のモチベーションや働きがいに大きく影響することを感じたため、「健康」を個人バリューに設定した。さらに、部署のメンバーの心身の健康維持が「チャレンジ」を可能にする最大のテーマであることを再認識できたため、部署のバリューを「チャレンジ」とした。他の社員も自分で気づかない個人バリューに気づけたことで、部署バリューとともに自らの目指す姿を明確にでき、希望を見出した。

### 理念(品質方針)

「顧客に愛され、満足して頂ける新しい味覚づくりを目指し、多様な食生活のニーズに応える製品づくりを目指し、継続的に改善する」

価値観リスト	個人バリュー	部署のバリュー
<p>価値観とは、個人の価値観と会社の価値観の両方を指す。価値観は、個人が何を大切にしているか、何を大切にしたいかを示す。会社の価値観とは、企業が何を大切にしているか、何を大切にしたいかを示す。価値観は、個人の価値観と会社の価値観の両方を指す。価値観は、個人が何を大切にしているか、何を大切にしたいかを示す。会社の価値観とは、企業が何を大切にしているか、何を大切にしたいかを示す。</p>	<p>余暇 礼儀 創造 笑顔 爽い 体力            柔軟 成長 謙和 勤勉 友情 楽しき 協力            信頼 貢献 健康 寛容 変化 自治 責任            自尊 挑戦 安全 希望 快楽 達成            熟達 教育 現在 家族 才能 危険            継続 習熟 協調 人気 自信 若さ 進歩</p>	<p>イシカワ 部署の価値観(行動方針)</p> <p>理念を達成してゆくために、それぞれの部署が一致して行動してゆく(徹底行動)姿勢です。           <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部 チョレンジ出来る??</li> <li>総務部 売上UPに貢献すべく総務部だけでなく他部署と協力し、経費削減に取り組もう!</li> <li>出荷課 人と人をつなぐ商品を責任を持って届けるため、健康に気を付け仕事をす。</li> <li>包装課 100周年に向けて信頼を得るためにみんなで協力して変化をし笑顔で達成しよう!</li> <li>加工課 冒険心を持って、ものづくりをする。(健康・自尊・創造)</li> </ul> </p>

### ●取組後(感想・成果)

- ・ 理念・部署・個人のバリューの連動で会社と社員とのベクトル合わせができ「**組織に対する信頼**」が向上。  
⇒従業員意識調査アンケート  
 働きがい向上に関するビジョンや方針が「理解」できた **75%**(そう思う・ややそう思う)  
 働きがい向上の取組で自身の働きがいが向上した **86%**(そう思う・ややそう思う)
- ・ 価値観リストを活用した個人のバリュー(価値観)を明確にしたことで、「自分の価値観について考えたことがなかったので、いい機会だった」「自分が仕事をやる上で何が重要か分かった」という声があった。  
 <作成後の独自アンケート>将来について考えた**63%**・幸福について考えた**71%**・今の仕事に誇りとプライドを感じられている**61%**など自らの目指す姿を明確にでき「**成長・自己実現欲求**」が高まり希望が見いだせた。  
⇒従業員意識調査アンケート  
 今の仕事は自分の成長につながっていると感じる **86%**(そう思う・ややそう思う)

## 2. 人材育成チーム

<sup>4</sup> Slack は、ビジネス向けのコミュニケーションツールです。チャット機能を中心に、グループチャット、ファイル共有など、さまざまな機能を備えており、チーム内のコミュニケーションや情報共有・タスク管理などが行えます。

## 取組の工夫

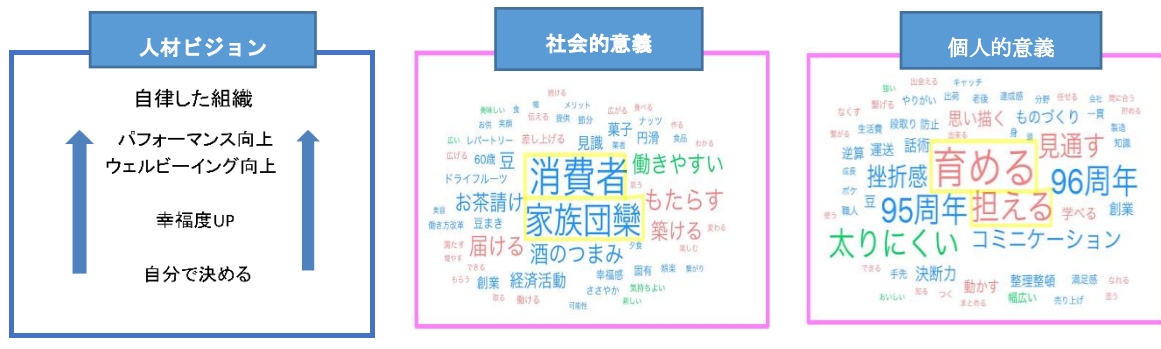
- ✓教育体系の策定に先立ち、まずは人材育成のゴールを示す人材ビジョンを構築した。
- ✓独自の従業員アンケートや学びたいことを聞き取り、教育体系に反映した。

### ●取組前の状況・課題

- ・ 計画的な教育体系がなく人材育成が停滞気味。
- ・ 自分のやっている仕事が社会にどうつながっているかが理解できていない。

### ●取組内容

- ・ 自律型組織をめざすための人材ビジョンを社長より社員に周知。
- ・ 教育体系を刷新するため独自の従業員アンケートや従業員ヒアリングを実施。
- ・ 自分の仕事が社会とどうつながっているのか、自分の仕事の意義は何なのかを明確にするため社員全員が「仕事の意味づけ」を策定(社会的意義・個人的意義)。例えば、生産部の社員からは、ものづくりを担うことで自らを「育める」ことができ(個人的意義)、そのことが消費者の家族団欒に貢献できている(社会的意義)という意見があった。



### ●取組後(感想・成果)

- ・ 人材ビジョンの構築と周知により、自律型組織づくりに向けての下地ができた。
- ・ 教育体系を策定する際に、社員の要望を重視したことで独自の社内研修の土台ができた。
- ・ 個人ごとに仕事の意味づけを作成することで、働きがいの意義を見出し互いに共有することができた。

⇒従業員意識調査アンケート

今の仕事は人や社会に役立っている実感がある

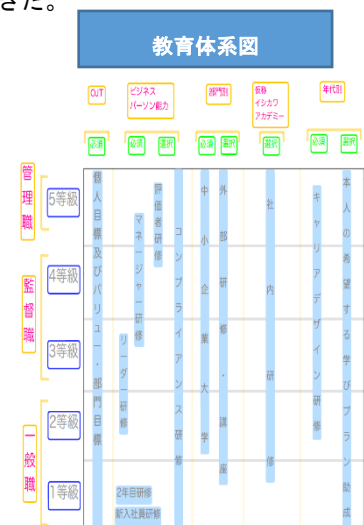
71%(そう思う・ややそう思う)

今の仕事(自分の役割)に何らかの誇りを持っている

68%(そう思う・ややそう思う)

あなたの希望にも配慮しながら配置・異動・育成が行われている

68%(そう思う・ややそう思う)



## 3. コミュニケーション活性化チーム

## 取組の工夫

- ✓社員同士の無関心さを排除するため、社員同士の連帯感を意識した施策を推進。
- ✓内部だけでなく、外部にも目を向けてもらえるようなコミュニケーション施策を模索した。

### ●取組前の状況・課題

- ・ 目先の業務のみ意識が向かいがちで、社会とのつながりや消費者目線が希薄。
- ・ 他部署とのコミュニケーションが希薄で連帯感や一体感に欠けている。

### ●取組内容

- ・ 社員同士の一体感を高めるため、互いの承認欲求を充たすストローク運動と従業員インタビューを実施し、希薄であった他部署メンバーとの交流を促進。
- ・ 自社商品の店舗購入補助金を制定し、店舗に足を運んでもらうことで社会とのつながりや消費者目線を高める施策を実施。
- ・ どの店舗にどんな自社商品が陳列されているかをSlack等で社員に発信し、会社への貢献や自社商品への誇りを実感してもらうようにした。

従業員インタビュー	店舗購入補助金制度	商品ラインナップ

### ●取組後（感想・成果）

- ・ ストローク運動の実施で、お互いに挨拶できる環境が整備され、社員に明るい笑顔や雑談が増え「**連帯感**」も高まってきた。
  - ⇒従業員意識調査アンケート/皆が自然に挨拶しあえる職場だ **86%**(そう思う・ややそう思う)
- ・ インタビューに携わった人や受けた人の関係性がよくなり他部署間の「**連携感**」が高まった。
  - ⇒従業員意識調査アンケート/仕事上の話だけでなく世間話や声掛けもできる職場だ **93%**(そう思う・ややそう思う)
- ・ 商品ラインナップを確認し、自らが製造した商品が空港の売店や県外店舗でも販売されていたことを知り、店舗に訪問して補助金制度を活用して購入。感動を覚えると同時に会社や商品に対する「**信頼**」と「**誇り**」を感じた。
  - ⇒従業員意識調査アンケート/今の仕事に何等かの誇りをもっている **68%**(そう思う・ややそう思う)

## 4. 業績向上チーム

### 取組の工夫

- ✓他メーカーとの共同商品開発を推進するにあたり、社員から広く提案を募った。
- ✓地域を盛り上げるため、広島の特産品を提供している県内企業を共同開発先に絞り込んだ。

### ●取組前の状況・課題

- ・ コロナ禍や円安の影響で、業績の回復に遅れをとり、社員の不安を誘う状況にあった。
- ・ 近年、新商品開発に手がつけられておらず、業績向上への取組策を模索していた。

### ●取組内容

- ・ 業績が上がらずして働きがいの向上はないと考え、今までの待ちの営業体制から自ら積極的に共同商品開発を提案する攻めの体制で取り組んだ。
- ・ 営業部と商品企画部の混合プロジェクトを設置して営業展開を行うと同時に、広島県内に特産品等をもつ企業との共同商品開発に絞り込み、アイデアを広く社員から募集した。
- ・ 社外試食会を開催し消費者からニーズを聞き出すことや、オンラインショップへの出品で市場での販売予測を行った。



### ●取組後（感想・成果）

- ・ 共同商品開発先の開拓を5社行い、1社と成約でき社員間に共通の成功体験をもたらすことで「**組織への貢献**」につながった。
- ・ 社外試食会の消費者アンケートは食感が良い・甘すぎず非常に美味しい・少量でお腹が膨れるダイエット食があるなど、ほぼ良い評判で「**仕事に対する誇り**」につながった。
- ・ 商品開発の案出しから味付けを考え試作を作り、共同開発先との交渉等で一步一步進んで行く過程にワクワク感ややりがいを感じることで「**組織への貢献**」を実感できる良い機会になった。  
⇒従業員意識調査アンケート/今の仕事は人や社会に役立っている実感がある 71%(そう思う・ややそう思う)

## 5. 職場環境改善チーム

### 取組の工夫

- ✓社員が不満を抱えている職場環境をアンケート調査し改善に向けての足がかりとした。
- ✓多能工化推進のため、他部署の業務にも目を向け互いの理解を深めることを目指した。
- ✓社員の製造業務に対する安全・安心を確保するため、新工場の災害防止対策に目を向けた。

### ●取組前の状況・課題

- ・ 各部署の作業環境や作業効率に対する不平不満が膨らんでいた。
- ・ 自分はこれだけをやっていればいい、という感覚が強く他部署への興味関心が皆無だった。

・ 有事の際の避難経路などが確立されておらず、社員の安全が担保されていなかった。

●取組内容

- ・ 多能工化推進のためスキルマップを作成  
工場で働く製造管理部のスキルマップを作成し、多能工化できる作業を明確にした。その他の部署（営業部・総務部・商品企画部）は現在作成中。
- ・ 社内相談窓口の設置  
社内の相談窓口と広島県内の各種相談窓口を掲示し社員に周知。
- ・ 快適な作業環境への改善  
社員の不平不満をアンケート調査で浮き彫りにし、環境改善に向けての足がかりができた。
- ・ 災害防止対策の推進とハザードマップの整備  
安全対策として自衛消防隊を再編成し、現工場と新工場のハザードマップを作成。

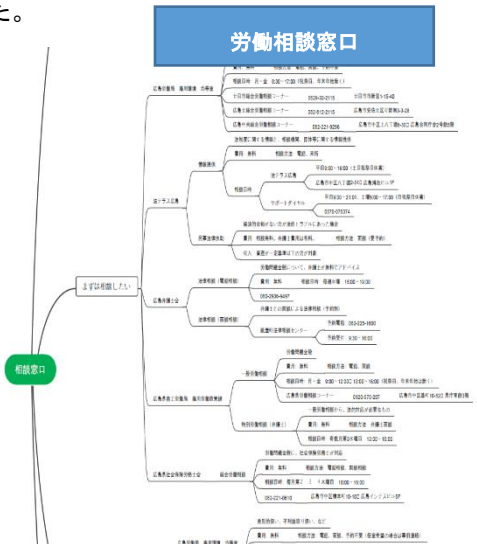
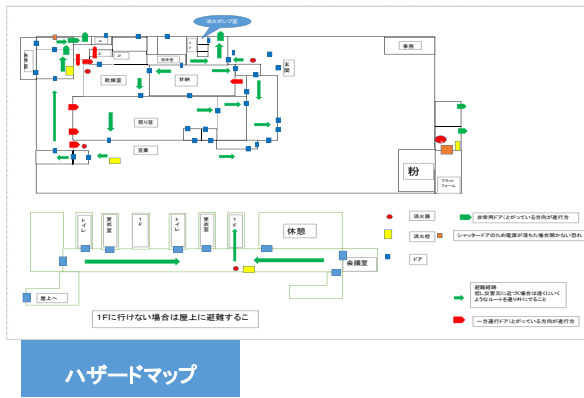
### 自衛消防隊

#### 自衛消防隊の編成と任務

自衛消防隊本部長	代表取締役社長 <b>植田 寛</b> (中核業務に付する事項、総務、安全管理等)
自衛消防隊長	専務取締役 <b>植田 隆</b> (中核業務に付する事項を除く、その職務に付する)
自衛消防副隊長	常務取締役 <b>植田 隆</b> (中核業務に付する事項を除く、その職務に付する)
本部部長 (中核業務)	本部
製造部長	1 部長、副部長の指図 2 自衛消防本部の指揮
品質部長	1 消防隊への参加の呼びかけや訓練への参加 2 その他消防隊に必要とする事項
開発部長	1 消防隊への参加の呼びかけや訓練への参加 2 設備への非常時対応の指示や指示の伝達 3 関係者への連絡 (緊急連絡先一覧参照)
販売部長	1 社内指示の伝達、社内指示による非常時対応の指示 2 消防隊との連携及び参加
総務部長	1 社内指示の伝達や訓練への参加、避難訓練の指示や参加 2 業務上の指示や指示の伝達 3 設備への非常時対応の指示 (設備部) への参加 4 ロープ降下作業の指示及び参加
安全管理部長	1 火災発生時の指示、指示の伝達、指示の伝達、指示の伝達 2 安全確保の確保、安全確保の確保の確保の確保
環境部長	1 安全確保の確保 2 安全確保の確保 3 安全確保の確保、準備の確保

●取組後（感想・成果）

- ・ 現場が抱える不満などを把握できたことは有意義であった。次のステップとして、その不満をどのように解消していくかが課題。
- ・ 多能工化を目指すために各部署の仕事内容をスキルマップに「見える化」することは、仕事内容の整理や作業効率の改善を見つめ直すきっかけになった。
- ・ 広島県内の相談窓口情報をまとめたことで社員の安心につながった。
- ・ 自衛消防隊の再編成やハザードマップの更新をすることで、有事の際の行動を見つめ直すきっかけになった。



## STEP4（点検・見直し）

## ポイント

- ✓コミュニケーションの活性化により、会社全体の雰囲気明るくなった。
- ✓SLACK導入により、他部署間での意見交流が活発になり、生産性が高まりつつある。
- ✓商品開発による社員全員への意見募集実施により、一人ひとりが自社商品に対し誇りを持てるようになった。

## （１）成果発表会

## ●社内中間発表会（取組強化と情報共有のため実施）

- ✓各推進チームのリーダーによる進捗状況の説明および現状の問題点と今後の対策等について発表。
- ✓約半数 21 人の社員が参加したことで、全体像と進捗状況を理解してもらう良い機会となった。

## ●合同成果発表会（今期の取組成果を確認）

- ✓推進本部担当者による全体像の説明後、社長が総括。
- ✓社長からはビジョンを示すことが大切・感情をキャッチできる対面のコミュニケーションを高めていくとの発表があった。



## （２）実績・従業員意識調査アンケート

## ●実績

## 今回の取組みの総合評価

- ・働きがい向上の取組に関するビジョンや方針が「理解」できた 75%(そう思う・ややそう思う)
- ・働きがい向上の取組に関するビジョンや方針に「共感」できた 75%(そう思う・ややそう思う)
- ・働きがい向上の取組で自身の働きがい向上した 86%(そう思う・ややそう思う)
- ・今後も働きがい向上の取組を続けていく必要がある 79%(そう思う・ややそう思う)

## マネジメントの変化（従業員意識調査アンケートより）

- ・組織目標や行動基準について上司からわかりやすく説明されている 79%(そう思う・ややそう思う)
- ・職場では各自の役割や責任が明確だ 75%(そう思う・ややそう思う)
- ・気になることがあれば上司や同僚と気兼ねなく話し合うことができる 82%(そう思う・ややそう思う)
- ・急に休む人が出ても互いにカバーする体制がある 89%(そう思う・ややそう思う)

## 仕事・組織の働きがい（従業員意識調査アンケートより）

- ・今の仕事は自分の成長につながっていると感じる 86%(そう思う・ややそう思う)
- ・仕事のスケジュールや仕事のやり方ある程度自分で決めることができる 86%(そう思う・ややそう思う)
- ・今の仕事は自分の能力を十分活かせる仕事だ 79%(そう思う・ややそう思う)
- ・責任ある仕事を任せてもらえる会社だ 86%(そう思う・ややそう思う)
- ・仕事をしながら「次はこうしよう」という前向きな反省や気づきがある 90%(そう思う・ややそう思う)

## 職場の人間関係（従業員意識調査アンケートより）

- ・仕事上の話だけでなく、世間話や声掛けもできる職場だ 92%(そう思う・ややそう思う)

- ・皆が自然に挨拶しあえる職場だ 86%(そう思う・ややそう思う)
- ・感謝の言葉が自然と出る職場だ 75%(そう思う・ややそう思う)

◆自らの価値観を明確にしたことが働く上での支えと希望となり働きがいが高まる兆しが見えてきた。

◆MVVを浸透させることで経営者と現場の交流が活発になり、商品開発や商品改良が進み仕事へのやりがいに結びつくことが期待される。

◆コミュニケーションが活発になってきているため、チャレンジ意欲の向上と成長実感が増し個人の働きがいに良い影響をもたらす兆しが見えてきた。

◆口数の少ない中堅層も自らミーティングに参加してきており、職場の一体感が醸成されつつある。

### ●従業員意識調査アンケートの声

- ・従業員インタビューは今まで知らない情報がたくさんあり、特によかった。
- ・挨拶は以前より自発的に行われていて、コミュニケーションがとりやすくなった。
- ・日々の仕事を見直す良い機会になった・働く意味を考える良い機会になった。
- ・自分の価値観を知ることができたため、これを業務に活かしていきたい。
- ・もっと同僚のことが知りたいという関心が全体に広がってきたときは会社が大きく変わると思う。

## (3) 主な経営メリット・発現の兆し

- ◆他部署間でコミュニケーションが活性化してきたことにより、会社全体が明るくなり、挨拶が飛び交う職場に変わってきた。
- ◆従業員同士興味関心を持って関わるが増え、連携力が高まり、消費者からご指摘を受ける回数が減ってきた。
- ◆商品開発による社員全員への意見募集や購入補助制度の利用・ストローク運動により、製造者一人ひとりの商品づくりへの誇りが芽生え、毎週実施している商品改良ミーティングで活発な意見が交わされるようになった。
- ◆管理職研修(EQI)を実施したことにより、管理者が自己の行動を振り返り、日頃から社員(部下)に対しどのような行動を起こせば働きがいを持てるか、一度立ち止まり考える習慣がついた。

## (4) さらに「働きがい」を高めていくために(今後の目標や取組予定など)

- ◆MVVを社員に浸透し、会社の進む方向性を社員一人ひとりが理解し行動できる、自律型組織を目指す。
- ◆社員のさらなる働きがい向上に向けて早期に人事評価制度の確立をめざす。
- ◆SLACK導入率を100%達成し、情報量の格差を無くし、皆が情報交換しやすい環境をつくる。  
(2023年3月時点で40%)
- ◆従業員インタビューのインタビュアー・インタビューイーをランダムに設定して、更なるコミュニケーションの活性化を図る。
- ◆今回取り組んできた地元広島県のお他メーカーとのコラボ商品の実現に向けて、社員の力を総動員させて進めていく。

## (5) 経営者・推進担当者のコメント



代表取締役  
石川 直寛 氏

- この度の働きがい向上に取組により、当社としては大きな一歩になったと実感しています。
- 特に入社4年目の若手社員がリーダーとして自ら立候補し、部署を隔てたメンバーと共に推進本部として取組の中核を担ってくれたことは、社員数が少なく人事部もない当社でも働き方改革を行なっていけるという自信につながりました。
- 自律型組織づくりはこれからが本格的な取組になりますが、今後も継続的に取り組んでいける下地ができたと感じています。
- 今回の取組を通じて社員の価値観や意識を変えていく難しさを改めて感じると共に、創業100年にむけて不確実な時代を生き抜いていける兆しが見えてきたことで、これからの経営に対する希望を持つことができました。



営業部  
竹野下 諒 氏

- 社員一人ひとりが自らの仕事に誇りを持ち、働きがいを感じられる職場に出来たらと考え、本事業に参加いたしました。
- 取組にあたって、隣の人（社員）がどんな想いを持って仕事をしているか、部署間を越えて興味関心が持ち合えるような職場をイメージしながら改革を進めました。
- SLACK というチャットツールを導入し、インタビュー動画を撮影した際、その場にいなくても後日観ることができる環境づくりや、部署間でいつでも連絡し合えるような環境づくり等に取り組みました。
- 現在 SLACK 導入率は 40%ほどで、受け取る情報の量に個人差が出ており、未導入者から「何をしているか分からない」といった声も散見しました。
- 本事業により働きがい向上の取組の土台をつくることができました。今後も創業100周年に向けて一人ひとりの働きがいを高め、社外にも良い影響を与えられる組織を目指して、継続的に取り組んで参ります。