

株式会社シンギ

本社所在地：広島県広島市中区

従業員数：211名

業種：製造業・卸売業（食品パッケージの製造・販売）



主な成果

- イベント型働きがい向上運動「シンギらしくグランプリ」を企画。39チーム189名が経営理念を自分ごと化し、チームで協力しながら多様なシンギらしい行動をすることで、仲間との「**連帯感**」や「**組織への信頼**」が高まった。
- 対話型マネジメントの「1on1」を実践することで、日常的に上司と部下、組織と個人とのすり合わせが行われた。さらに、積極的傾聴が出来る上司と部下の間では「**組織への信頼**」も高まり、自主的な提案やチャレンジ行動も増えてきた。
- 公募によって選抜した業務改善委員会のメンバーは「**イクルス!**」という業務改善の手法を活用しながら「注文請書の自動FAX化」等多くの業務効率化事例を生み出し、取引先や周囲の社員（上司、同僚、部下）に喜んでいただくことが「**成長・自己実現**」へと繋がっている。

働きがい向上に取り組んだ背景

当社は食品パッケージの企画・製造・販売会社として、社名でもある社是の「信義」（誠実で正しい道を歩むこと）と経営理念の「顧客第一主義」（社員一人ひとりが幸せとやりがいを感じ、お客様から一番信頼される企業を目指すこと）を大切にしながら、これまで発展・成長し、昨年には創立90周年を迎えた。10年後に迎える100周年に向けて、パッケージに求められるニーズや課題も多様化・複雑化するなど、自社を取り巻く環境は大きく変化しており、ビジョンである「環境問題と食文化の発展に貢献するパッケージカンパニー」を実現するためには、従業員が自ら考え、行動し、学習する組織「**自走型組織**」を作る必要があると考えている。そのため、これまで取り組んできた働きやすい職場環境の整備を土台として、新たに従業員の働きがい向上の取組に着手することにした。

取組の工夫

- 1) 働きがいは社員が参加する（考える・行動する）ことによって高まる。
全員が参加できる取組となるよう、まずは選抜した管理職が中心となって働きがいが高まる仕掛けづくりを随所で行った。（**ミドルアップダウン**）
- 2) 働きがい高めるポイントは「場づくり」だと捉え「①経営理念をチームで協力して実践する場」「②上司と部下が対話によって信頼関係を構築できる場」「③時間を紡ぎ出す業務改善の場」という3つの場を提供。
従業員が主体的に行動できる環境を整えた（**3つの場作り**）
- 3) 効果的な場作りのためには管理職の率先垂範の行動や部下への支援が重要と考え、管理職の意識改革を取組の起点とした。意識改革は「研修」→「実践」→「習慣化」というプロセスを踏み、「知る」や「できる」だけでなく、「**マインドセット²**」まで踏み込むことを狙った。（**意識改革の3ステップ**）



働きがい向上プロジェクト（広島）のメンバー

¹ ECRS は、Eliminate（排除）、Combine（結合と分離）、Rearrange（入れ替えと代替）、Simplify（簡素化）の英語の頭文字から成る業務改善の4原則です。頭文字 ECRS の順に取り組むことで、効果的な業務改善が行えます。

² 経験や教育によって無意識、無自覚に形成された、思い込みや行動・思考の特性のこと。マインドセットが個人のパフォーマンスや成長スピードに影響があると言われている。

●取組過程

段階	項目	内容
Step1 (方針の明確化)	・現状把握（従業員アンケート調査の分析）	・働き方改革に関する従業員意識調査アンケートの内容を分析 推進メンバーで議論
	・方針の明確化	・従業員アンケート結果分析と経営理念や 2022 年経営方針を統合することで取組テーマを明確にした。 ・3つの取組み施策を確定
	・推進体制づくり	・月に1回実施している「経営品質会議」のメンバーに人事総務、広報の専門スタッフを加えたミドルアップダウンの実行ができる体制を構築
Step2 (プラン策定)	・取組イメージ策定	・社員に伝わりやすいように取組内容をキャッチコピー（スローガン）化。スローガンの意味を管理職で対話を重ね、決定「～シンギらしく 2.0 Let' s Shining」
	・取組目標を決定	・3の施策ごとに具体的な実行プランを策定
	・メッセージ発信	・働きがい向上プロジェクトメンバーによる対話と議論 ・全体説明会の場で発信 ・職場長を通じ、働きがい向上の取組をアナウンス。
Step3 (行動)	・働きがい向上プロジェクトの定例会（合同会議）	・働きがい向上プロジェクトのメンバーが定期的集まり、計画や進捗を協議。
	・対話型マネジメント（1on1の推進）	・知る→マネジメント研修の実施 ・実践する→職場で1on1を実践 ・習慣化→行動特性検査、EQ研修、EQI自己開発
	・業務改善のプラットフォーム化	・全社員から公募 実行メンバーを選定しチームで活動 ・イクルスを活用した業務改善の実施（札幌、仙台参加） ・職場でのカイゼン活動（毎週火曜日は業務改善の日）
	・イベント型働きがい向上運動（シンギらしくグランプリ開催）	・グランプリの仕組み構築（ルール、表彰の内容） ・チーム別に取組目標と内容決定（全員が役割を持つ） ・チームで協力しながら取組目標を実践 ・報告書を作成し「グランプリ」にエントリー
Step4 (点検・見直し)	・月例確認	・毎月の働きがい向上プロジェクト定例会で進捗確認
	・中間チェック→改善	・1on1被対象者向けアンケート→1on1改善委員会 ・業務改善→改善の輪を広げる（大阪、広島が加わる） ・グランプリ予選、各賞が決まる オンラインライブ配信
	・成果報告、今後に向けて	・成果報告会（今期の成果を確認し今後の継続を明確化） ・創業90周年社員懇親会 予選会勝抜きチーム3チームによるプレゼン大会 グランプリの決定と表彰式

STEP1（方針の明確化）

ポイント

- ✓スコアが低い項目（要改善ポイント）とスコアが高い項目とを比較することで課題点を鮮明にした。
- ✓「部下ありと部下なし」「男性と女性」「年齢別」の特徴も分析し、課題点を多角的に浮き彫りにした。
- ✓課題点を整理しながら、取組方針につながる見立て（仮説）を行い、取組項目を決定する判断材料とした。

（1）現状把握

【従業員意識調査アンケートの結果】 ※評価が低く、課題として考えられる項目

●仕事の働きやすさ（担当業務の要改善ポイント）

- ・業務が効率よく行われていない（ムリ、ムダ、ムラがある）「65%がそう思う・ややそう思う」と回答
- ・一部の従業員に負担が集中しがちだ（属人化）「85%がそう思う・ややそう思う」と回答

◆従業員の仕事そのものに対する働きがいのスコアは高く特に「自分が関わった商品が店頭に並んだ時」「お客様の役に立った時」が働きがいの源泉になっている（自由記入欄での従業員の声）

【見立て】→業務の非効率化や属人化が従業員の働きがいを妨げていないだろうか？

●職場の働きやすさ（職場の要改善ポイント）

- ・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 「51%がそう思う・ややそう思う」と回答
- ・職場の課題や改善アイデア等について自由に話し合える場が必要 「55%がそう思う・ややそう思う」と回答

◆一方で、職場の人間関係（つながり）や（相互承認）のスコアは高い

【見立て】→従業員が現在求めているコミュニケーションの場は「対話の場」ではないだろうか？

●部下を持たない従業員の仕事の働きがい「フィードバック・達成感」（マネジメントの改善ポイント）

- ・仕事の結果（お客様からの反応や職場の評価等）を知ることができる（フィードバック）
→部下を持たない従業員（低い）

- ・仕事が一区切りするたびに達成感がある（達成感）→部下を持たない従業員（低い）

◆部下を持つ従業員の「フィードバック」や「達成感」のスコアは比較的高く

部下を持つ従業員と部下を持たない従業員のスコアに差異があった

【見立て】→上司の部下への関わり方（ストロークやフィードバック）に問題はないだろうか？

●職場の働きがい「一体感」（職場の要改善ポイント）

- ・個人の多様性が発揮され、活気にあふれる職場だ（一体感）「46%がそう思わない・ややそう思わない」と回答

◆職場の働きがいの項目では「つながり」や「相互承認」はスコアが高く「一体感」のみ低かった。

【見立て】→職場の一体感を高めるための全社一体となった取組が必要ではないか？

●組織の働きがい「誠実な対応」（組織の要改善ポイント）

- ・会社は従業員からの意見に耳を傾け誠実に対応している ◆男性のスコアに比べて女性のスコアが低かった。

【見立て】→女性の割合が圧倒的に多い内勤（業務）の仕事にスポットを充てた取組はできないだろうか？

(2) 方針の明確化

✓今年度の経営方針は 「～創業 100 周年に向けて～ スローガン『Something NEW』」

- ・あるべき姿：「環境と食文化の発展に貢献するパッケージソリューションカンパニー」
- ・組織づくり：新しいことに挑戦し、社是、経営理念を守りながら、チャレンジする組織風土を確立していく。
社員自らが考え、行動し、学習する組織「自走型」組織を目指す

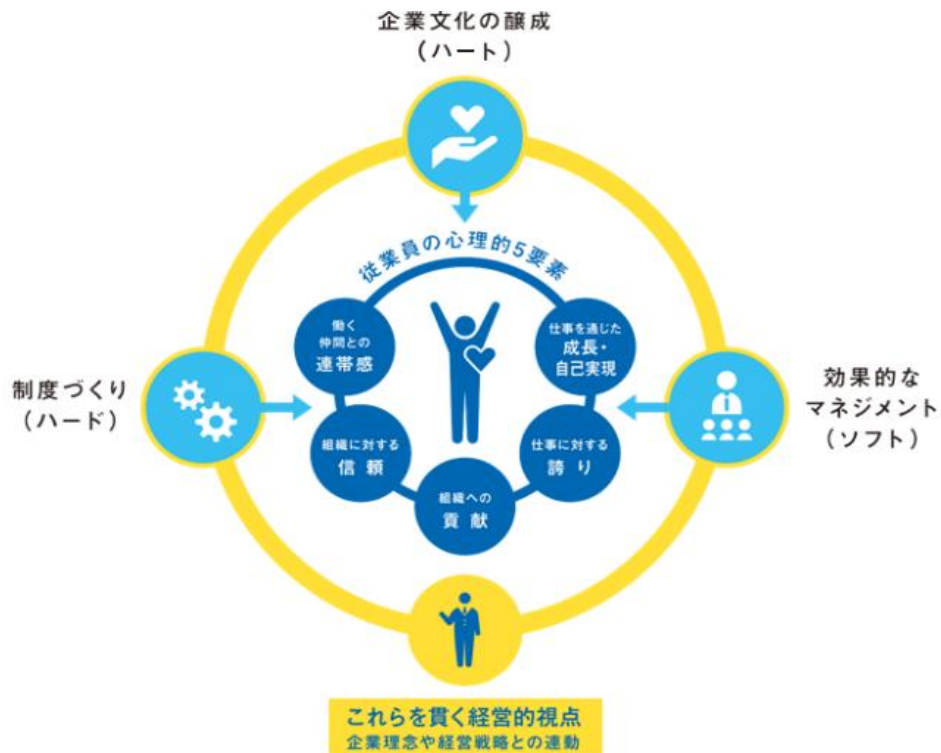
従業員アンケート調査結果「見立て」から導き出される取組みテーマ

- 見立て① 「働きがい」を阻害している可能性のある業務の非効率を改善する→業務改善の取組
- 見立て② 社員が現在求めているコミュニケーションの場は対話の場→対話型マネジメントの取組
- 見立て③ 管理職の部下へのフィードバック不足が働きがいを低下させている→対話型マネジメントの取組
- 見立て④ コミュニケーションは「繋がり」「相互承認」までで「一体感」まで高まっていない
→全社員一体となった盛り上がる取組
- 見立て⑤ 内勤（業務）の仕事にスポットを充てた取組を行なう→業務改善の取組

以上の考え方と経営方針から次の3項目を働きがい高める取組指針とした。

- ①管理職が対話によって部下の働きがいの源泉を知りすり合わせる（対話型マネジメント推進）
- ②業務改善を働きがい向上につなげる（業務改善のプラットフォーム化）
- ③チームで協力しながら経営理念を行動に移す（シンギらしくグランプリの開催）

※上記の取組指針を「ハード」「ソフト」「ハート」それぞれの具体的な施策に落とし込み



※広島県が目指す「働きがいのある会社」（全従業員が活躍する組織）モデル

(3) 推進体制の整備

取組の工夫

- ✓ 働き方改革は経営改革であり人事改革であるとの考えから、月1回実施している**経営品質会議**のメンバーに「人事総務」と「広報」のスタッフを加えた「働きがい向上プロジェクト」の推進体制を構築。
- ✓ 社員による自主的な業務改善を推進するために「業務改善委員会」のメンバーは**社内公募**する方針とし「働きがい向上プロジェクト」のメンバーが推進をサポート
- ✓ 毎月の**定例会議**では経営者層も各施策の進捗状況を共有し課題が発生した際には速やかに解決策を検討。



●代表者の狙い

- ・ 働きがい向上プロジェクトで生まれたノウハウや成果をスピーディーに横展開できるように、実行力と発信力と専門性を兼ね備えたメンバー構成とした。

STEP2 (プラン策定)

ポイント

- ✓ 社員の主体性を高めながら、尚且つ実行力のある取組とするために、取組の大枠（仕組み）はプロジェクトメンバーが決定し、具体化はボトムアップで社員が自由に取り組むことができるプラン設計とした。
- ✓ **働きがい**を高める**心理的な要素**（「仲間との連帯感」「組織に対する信頼」「成長・自己実現」など）にアプローチする施策とした。

(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従業員に伝えるためにキャッチコピーを検討**

シンギらしく 2.0 ~Let's Shining~

- ✓ キャッチコピーに込められた意味・想い
 - ① 創業100周年に向けてのあるべき姿（ビジョン）を社員が思い描けるようなスローガンとした。
 - ② 時代の変化に対応しシンギの経営理念「シンギらしく」を「1.0」から「2.0」にアップデートしなければならない。
 - ③ 社員が主体的に自らを輝かせる「Shining」と経営理念「シンギらしさ」を統合するためには何が必要か考える。
- ✓ プロジェクトメンバーが集まり、上記のキャッチコピー・取組イメージを協議するために、管理職から「シンギらしく 1.0」と「シンギらしく 2.0」のイメージについてヒアリングした

《以下、ヒアリング内容を抜粋し整理した表》



	シンギらしく 1.0	シンギらしく 2.0
基本的な考え方	理念の遵守	理念を行動に移す
理念浸透の方向	トップダウン	ボトムアップ
働き方改革	働きやすさの整備	働きがい高める
パワーの源泉	個人力の集合（一人一人の力）	チーム力（皆の力）
マネジメント	指示命令	対話と共感

(2) 取組内容・目標の設定

① 対話型マネジメント（「1 on 1 面談」の推進）

～すり合わせる～ 信頼関係の構築

- ・働きがい是一人一人違うので、1 on 1 面談を通して、部下の働きがいが高まる場面を知り、働きがいが高まる場を提供し部下の働きがいを阻害する要因を取り除く

取組の視点		具体的取組
ソフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼の関係 ・自己実現の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・知る 「1 on 1 研修」実施 ・実践する 「1 on 1 面談」の実践(働きがいフレクシオン) ・習慣化する EQ 研修と自己開発(行動変容) ・被対象者へのヒアリング(アンケート実施)
ハード 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価処遇 ・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理制度を導入 状況チェック 「1 on 1 面談」を実施することで評価に納得性を加える



▼ゴールイメージ▼

- ・管理職の「マネジメント機能」が強化される。
- ・「1 on 1 面談モデル事例」の創出
- ・上司と部下との対話が進むことで「信頼の構築」「価値観の共有」が可能になり社員の「成長・自己実現」が進む

② 業務改善のプラットフォーム化

～楽しむ～ 業務改善は働きがいに繋がる

- ・業務改善(IT化、デジタル化)を進めることで顧客や商品との接点を広げ、働きがいへとつなげる
- ・業務改善の基盤(プラットフォーム)を構築し、業務改善を当たり前(習慣化)にし、各拠点が活用できるようにする

取組の視点		具体的取組
ハート 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業文化の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善の場づくり「毎週火曜日は業務改善の日」 ・紙(FAX 受注)からデジタル(WEB 受注)への意識形成
ソフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・価値観の共有 ・信頼の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーを公募 ・業務改善の手法を学ぶ イクルスワークの実践 ・業務の洗い出し(業務プロセス表の作成)



▼ゴールイメージ▼

- ・イクルスを活用し、ボトムアップで実現した「業務改善の多数の事例」
- ・業務改善の事例を創出する(貢献行動)が増加することで、仕事を通じた「成長・自己実現」が進む

③ イベント型働きがい向上運動 「シンギらしくグランプリ」開催

～盛り上がる～

シンギらしく(経営理念)と自分らしく輝く(個人の目標や想い)を統合することで、経営理念を社員目線で再定義する

取組の視点		具体的取組
 ハード	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・シンギらしくグランプリの仕組みづくり(チーム作り、表彰制度)
 ハート	<ul style="list-style-type: none"> ・企業文化の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・各チームで目標を決める ・各チームで実践する ・各チームで報告書を作成する ・皆で表彰し喜び合う(グランプリ開催・表彰式)

▼ゴールイメージ▼

経営理念の浸透(経営理念に従業員の行動・感動ストーリーが加わる)とそれを実現させる「行動事例」の創出

- ・チームで協力しながら取り組むことで、職場の「連帯感」が高まる
- ・組織への貢献行動を通じ「信頼感」が高まる

STEP3 (行動)

ポイント

- ✓取組開始にあたり、働きがい向上プロジェクトのメンバーが集まり、キックオフミーティングを開催。取組の目的・ゴールイメージを共有した。
- ✓施策ごとの責任者を決め、働きがい向上プロジェクト定例会の場でチェック。
- ✓プランを行動に移す上での大切な考え方①全員参加型、②裁量度を高める(仕組みはプロジェクト会議で決定するが、具体化は社員の自由意思に任せる)、③「場を作り」「場を楽しむ」、④社員の自主的な行動を支援するため管理職に行動変容を促す→意識改革の3ステップ(知る→実践する→習慣化する)

① 対話型マネジメント(1on1の推進と定着化)

取組の工夫

- ✓1on1に対する意識改革(学ぶ→実践する→習慣化)のプロセスを踏むことで管理職のマインドセットに踏み込む
- ✓働きがいは感情(気持ち)に関わる領域なので、リフレクション³という手法でアプローチ

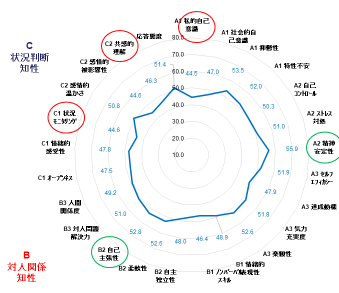
●取組前の状況・課題

- ・1on1を始めたものの、どのように進めればよいか分からず、気づくと自分の話ばかりをしており、部下に「話したいことはないか」と聞いても「特にありません」と言われることが多かった。
- ・「個人面談ならいつも行っている」と1on1をスキップする管理職も散見された。
- ・アンケート調査での働きがいのスコアも「部下を持たない従業員」が「部下を持つ従業員」に比べて低かった。
- ・職場の課題や改善アイデア等について自由に話し合える場が必要等「対話の場」を求めている社員が多かった。

³ 自己を振り返り内省すること。「反省」とは違い未来につながる気づきを得ることが目的で、近年、人材育成の手法として注目されている。

●取組内容

- ・ 1 on 1 研修の実施：研修のポイント①目的/部下が成長（部下を育成）する場合、②内容/9ボックスを戦略的に活用する（1 on 1 の話題を事前に準備し部下に合わせて提供する）、③方法/コーチング（積極的傾聴と質問語法）
- ・ 1 on 1 の実践：全社員が作成した「やりがいリフレクションシート」を基に上司は部下の働きがいの高まるポイントを把握し、対話によって引き出す
- ・ 事前に EQ 行動特性検査（EQI）⁴を実施し、直したい癖を改善する自己開発に取り組んだ。47名の管理職の特徴は「自己主張性」は高いが「状況モニタリング（観察力）」「共感的理解（聴く力）」に自信のない方が多く、「人の言動を観察する時間を作る」や「相手が話している間は口を挟まず相槌のみで最後まで聴く」などの行動変容（習慣化）に取り組んでいる。



管理職のEQI 組織分析表

	過去	現在	未来
組織レベル	理念、制度 カルチャー	人間関係	組織方針
個人レベル	パーソナリティ	ライフスタイル	将来、キャリア
業務レベル	内省 振り返り 成功・失敗事例	働きがい 業務への不安 業務の進捗	業務改善 業務能力向上

1 on 1 の 9 ボックス

やりがいを感じた仕事(プロジェクト)を一つ挙げてください

通販で、お客様から直接嬉しい声をいただいたこと

それは、どんな経験でしたか？

お客様が探している商品を自分の知識を活かして、提案し、採用頂いた。
お客様から丁寧にお礼の連絡を頂いた。

その時、どんな気持ちでしたか(どんな感情が沸き上がりましたか)？

お客様がとても喜んでくれて、自身は嬉しい気持ちになった。

そこから見えてくるあなたが大切にしている価値観は何ですか？

誰か(身近な人)の笑顔が原動力。
自分のために勉強したことが、みんなにも役に立つ。

リフレクションシート

●取組後（感想・成果）

- ・ 1 on 1 ミーティングを定期的に行い、メンバーとの関係の向上が図れたのではないかと思います。（自主性が出てきたことも良かった点です。）
- ・ 1 on 1 は普段話す会話とは違う切り口で話すきっかけになり良かった（但し、時間的負荷のかかる取組なので仕事の割り振りを見直し、ロープレ講習を増やすなどして、やる側が自信をつける必要がある）
- ・ 1 on 1 面談で業務の進捗などを確認する時間が十分取れるようになった。
- ・ 心理的安全性の確保と積極的な傾聴を続けると、今ではメンバーから「時間なのでお願いします」と言ってもらえるようになった。メンバーからの発案で個人の潜在的な価値観を引き出すカードゲーム「バリューズカード」を部内で行い、相互理解を促すことができた。

●取組後（1 on 1 成功のポイント）

- ① 1 on 1 にはステップがある
→ 会話（挨拶）→ 対話（対立）→ 対話（内省的）→ 対話（生成的）
信頼関係が構築できていない場合は、挨拶や日頃の声かけが重要になる
- ② ただ聞くだけではダメ。部下は問題解決を求めていることが多い。
- ③ 上手くいかない場合は、様々なフォーメーションを用意する
→ 部下自身が 1 on 1 に苦勞している場合がある。そんなときはその面談と一緒に入ってみる。（2 on 1）にすると部下との信頼関係が高まる場合がある。
- ④ 部下のプライベートを把握しておくとも面談がスムーズ。



1 on 1 の様子

⁴ 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。

② 業務改善のプラットフォーム化

取組の工夫

- ✓ 業務改善委員会のメンバーは社内の公募で募り、現場に直結したボトムアップ型の改善活動が展開できるよう工夫。
- ✓ 「働きがい向上プロジェクト」のスタッフが橋渡し役（調整・交渉）となり、委員会メンバーの活動成果を営業部門やシステム部門、経理・財務部門に横展開させる「カイゼンが成果につながるような仕掛けづくり」を行った。
- ✓ 「毎週火曜日は業務改善の日」「火曜日の14時になれば、業務改善の手法が学べる」「他拠点のあの人と情報交換ができる」「成長できる」というワクワク感を醸成する工夫をすることで、活動の輪が広がることを期待した。

●取組前の状況・課題

- ・リーダー主導の業務改善は行われていたが、ボトムアップ型の業務改善は行われていなかった。
- ・小拠点では業務担当（内勤者）は一人もしくは二人の所が多く、情報交換や学習の機会が少なかった。

●取組内容

- ・業務改善メンバーを公募で募り、札幌と仙台が参加し活動を実施。その後広島、大阪も参加し、活動の輪が広がる。
- ・知る：「イクルス」とは何かを知り、業務改善ワークショップを実施し、なくす業務を特定する。
- ・職場でやってみる①：得た知識で、特定した「なくす業務」の目的、関係者、手順等業務の洗い出しを行なう。
- ・業務改善委員会で振り返り：（作業をなくすか、同時に行うか、手順を変えるか、簡素化するか、方針を決定）
- ・職場でやってみる②：業務改善委員会で決定した方針を各職場で遂行し、成功事例を創る



◎業務の整理とイクルス(ECRS)による改善案検討

業務区分	業務内容 現状とアライン	改善効果大			改善効果小
		① Eliminate 排除	② Combine 結合と分離	③ Rearrange 組み換え	④ Simplify 簡素化
日々業務	現金・現金出納日帳の記入について、経理担当者が現金・現金の残高を毎日手書きで記載し、残高帳に保管されている。 ＜経理担当＞部、手書きでなければシステムで済むけれど、手書きでなければいけないのか？ 変更後から現金はチェックする必要があるのか？ ＜実務員＞現金口座の残高を見せられてもあてはまらなくていい、そもそも何のためにこの業務を行っているのか？	【問】 作業自体をなくすことはできないか？ 経理する業務自体を無くすことはできないか？ 無くした方がいいか？ 【財務に目的を再確認】 報告の目的は、現金残高を正確に伝えていることか？ 現金残高をシステム(GLOVIA)で行うか、動きは常にチェックできている状態のため、報告の必要はない。 【排除した業務】 -現金残高の記入 -手書きの記載	【問】 2つの作業を同時にできないか？ 2つの機能を統合することはできないか？ 改善を行なったことによる弊害はないか？	作業手順を省略することはできないか？ 作業工程を省略することはできないか？	作業手順を単純化できないか？ 作業手順を簡素化できないか？ 【簡素化・単純化(Simplify)した業務】 -手書き・データ入力に置き換え -報告フォーマットを簡素化 -各拠点で報告方法が異なるため、全社統一の業務として再案内

●取組後（成果・感想）

- ◆業務改善によって生まれた成果
 - ・注文請書の自動FAX化：知らなかったシステム機能を活用することで業務が効率化
 - ・営業車の運行月報の転記：手書き→エクセルへの入力の流れを直接エクセルに入力する流れに変更する
 - ・現預金出納帳の運用変更：各拠点でバラバラだった出納帳のフォーマットを統一し手書きは廃止。時短に繋がる。
業務改善委員会からの**ボトムアップの取組が全体（財務部）を動かし**「拠点毎1日3分 月間60分の削減」
 - ・荷受～入荷の流れ：各拠点での作業プロセスを共有することでお互いのプロセスの見直しを図ることができた
 - ・WEB受注切り換えの促進：FAXが中心の受注をWEB受注に切り替える機運が醸成（システム説明会の実施）
- ◆従業員の感想（従業員意識調査アンケート_自由記入欄より）
 - ・業務改善チームに参加し、他拠点の業務メンバーの意見が聞けたことが良かった。もっと良くなる余地がある。
 - ・業務改善の内容の例で今までの慣例の作業（手書き）が変更となったので良かったと思います。
 - ・拠点内で改善の意識が高まり、自然発生的に複数の小さな話し合いが生まれている。
 - ・自分で仕事の手順を組み立てることができるようになった。

③ イベント型働きがい向上運動「シンギらしくグランプリ」の開催

「シンギらしくグランプリ」とは、社員全員が経営理念（シンギらしさ）を自分ごと化し実践するために、チーム別にシンギらしさとは何かを考え、行動し、競い合い、チームグランプリ（大賞）を決めるイベント型働きがい向上運動。

取組の工夫

- ✓ トップダウンで経営理念を下すのではなく、チームで「経営理念に共感することは何かを考え、協力しながら実行してみよう」という大枠を決め、具体化はすべて社員に任せるという「ミドルアップダウンによる現場力」に期待した。
- ✓ 表彰は「グランプリ（大賞）」だけでなく社長賞、専務賞、特別賞、コンサルタント賞など皆が盛り上がる賞を用意し、表彰式は90周年社員懇親会で行う等、随所にモチベーションが高まる仕掛けづくりを行った。

● 取組前の状況・課題

- ・ 社会から必要とされる100年企業となるために「シンギらしく」という経営理念を盛り込んだ冊子を作成し、社員に配布。朝礼でも読み合わせ等しているが、まだまだ浸透しきれていないという状況。
- ・ 経営理念の「シンギらしく」と従業員の「自分らしく活躍する」をすり合わせる場が必要だった。

● 取組内容

① 仕組みづくり → ② 現場の実践 → ③ 表彰という3つのステップで取り組んだ。

ステップ①：仕組みづくり（10月）働きがい向上プロジェクトチームで話し合い、以下の概要・ルールを決定した。

- ・ 職場単位の5～7名のチームがユニークなチーム名を決め、全員が役割を持つ **「全社員参加」**
- ・ 経営理念「シンギらしさ」のどこに共感したのか、チームメンバーで話し合う **「理念の自分ごと化」**
- ・ 行動目標を実践 → チームの皆で協力しながら経営理念の実現に向けて実践（教訓を学ぶ） **「理念の実践」**
- ・ グループウェアに「アクティビティレポート」を投稿する等、取組を盛り上げる **「工夫する」**
- ・ 行動結果を発表 → 取組結果をパワーポイントでまとめ、学んだことを周囲に伝える **「学びの言語化」**
- ・ 表彰する → 多彩でユニークな取組みを多彩な賞で讃え、次の取組のモチベーションにする **「讃え合う」**

ステップ②：チーム別実践（11月～1月）39チームによるユニークで多彩なシンギらしい行動が始まった。

活動事例紹介 特別賞を受賞したチームの「感謝の気持ちを見える化」した活動事例

- 「チーム名」：「KIZUKU」、メンバーの役割分担（リーダー・パワポ係・書記・監査役・秘書・相談役）
- 「共感項目」：冊子シンギらしくのⅢ-13「感謝の気持ちを持つ」
- 「何に共感」：何かしてもらったから感謝するだけでなく、陰ながら仲間のために行動している人にもスポットを当てることで笑顔を生み出したい。
- 「行動目標」：「ありがとう」のメッセージが書かれた付箋を花に見立て、サンクスツリーとして本社の壁に掲示。チームメンバーだけでなく本社や広島支店のメンバーにも書いてもらえるようにした。
- 「理念実践」：より多くの「花」を咲かせる活動を2か月間実践した。
- 「工夫」：ありがとうの花を見て、「いいね」、「素敵だな」、「嬉しいな」と感じたらサンクスツリーにハートやキラキラのシールを貼るなど活動を盛り上げた。さらに、どこのチームよりも早くアクティビティレポートに経過報告を投稿するなど全体の牽引役を担った。
- 「学び」：いつもは何気なく受け取っている親切に改めて気づく～KIZUKU～とともに感謝の言葉を届ける活動を行ったことで、たくさんの親切に気づくことができた。



途中経過：アクティビティレポートに投稿



最終結果：パワーポイントを作成しエントリー



ステップ③：表彰（2月～3月）

●シンガらしくグランプリ各賞発表（オンラインライブ配信）

オンラインによるライブ配信でグランプリファイナル（3チーム）と社長賞・専務賞・特別賞・コンサルタント賞の発表を実施。イベントを盛り上げつつ、39 チームすべての取組評価をフィードバックすることで、多くの学びを共有した。

●90周年記念社員懇親会

全社員が参加する90周年記念社員懇親会の場で大賞（グランプリ）が発表された。

★グランプリファイナルに選ばれた3チーム



相手の求めるスピード感を実現できるよう、様々な取組みを実践した。

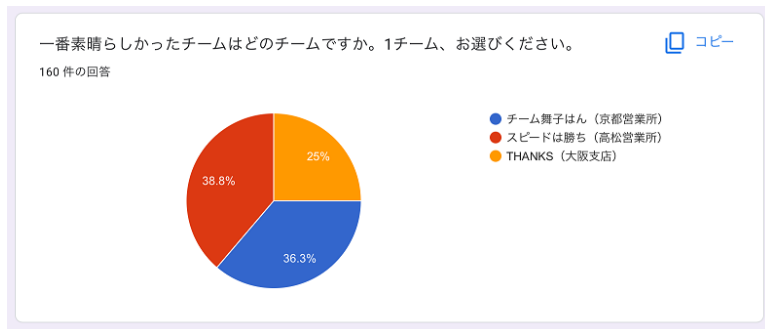


2つの京都営業所式コミュニケーション術を実践。チームの一体感が増した。



支店オリジナルの年賀メールで社外とのコミュニケーションを活性化した。

★グランプリ（大賞）はリアルタイムで社員の投票で決定



スピードは勝ち（高松）がグランプリ受賞



●取組後（感想・成果）

◆39 チームの経営理念を自分ごと化したアウトプットの特徴

「こだわり・工夫」：現場に任せると、企業価値を高める創意工夫された事例が多数生まれた。（シングの現場力）

「チームワーク」：仲間のため、チームのためお互いが協力して尽くすホスピタリティが発揮された。

「活用可能な取組」：挨拶時に相手の名前を添えるコミュニケーション術など成果が出しやすい事例が多数生まれた。

「アイデア」：スピードという価値を様々な商品に結び付けたり、感謝の気持ちを付箋で花にする発想が生まれた。

→各チームのアウトプットがイノベーションの発芽になっているという評価

◆職場の連帯感を高める

⇒従業員意識調査アンケート/信頼できる同僚と切磋琢磨しながら働ける職場だ **72%**（そう思う・ややそう思う）
失敗を許容し合える職場だ/ **81%**（そう思う・ややそう思う）

◆従業員の感想 ～様々な学びがあった～

- ・どんなに高い目標であっても、「社員間の信頼関係」、「日々の活動を協力」、「必ずやり遂げる」という気持ちがあれば、必ず目標にたどり着ける！ということを学んだ。
- ・難しい案件を一人で抱え込むのではなく、こまめに進捗を共有すればフォローしてもらえることを学んだ。

STEP4（点検・見直し）

ポイント

- ✓ 1 on 1 面談改善のための「被対象者向けのアンケート」を実施し、管理職層に結果をフィードバックすることで、面談内容を改善し、**1 on 1 面談の質と量の充実**を図った。
- ✓ 業務改善委員会が提起し、ボトムアップ型の取組によって生まれた小さな成果をトップダウンで横展開することで会社全体の大きな成果へと繋げる**ボトムアップとトップダウンの相互作用**を実現した。
- ✓ 全員が参加できるイベントを実施する等、社員の**モチベーションを高めるイベント**にした。

（1）中間チェック 合同成果発表会、90周年記念社員懇親会

●中間チェック（改善）

- ✓ 進捗状況が思わしくなかった「対話型マネジメント」の取組を改善するために被対象者向けのアンケートを実施し1 on 1 の課題を明確にすることで、面談の質の向上を図っている（1 on 1 改善委員会もスタート）

2. あなたの上司との1on1面談に対する満足度を選んでください。

詳細

📄 インサイト

1. とても満足	5
2. 満足	47
3. やや不満	17
4. 不満	

まだ 32%が満足していない

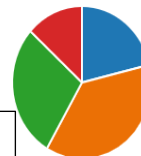


9. 1on1面談について上司に求めることを以下から選んでください（複数回答可）

詳細

1. 話を聞いて欲しい	24
2. 一緒に考えて欲しい	42
3. アドバイスが欲しい	32
4. その他	

40%が「一緒に考えてほしい」



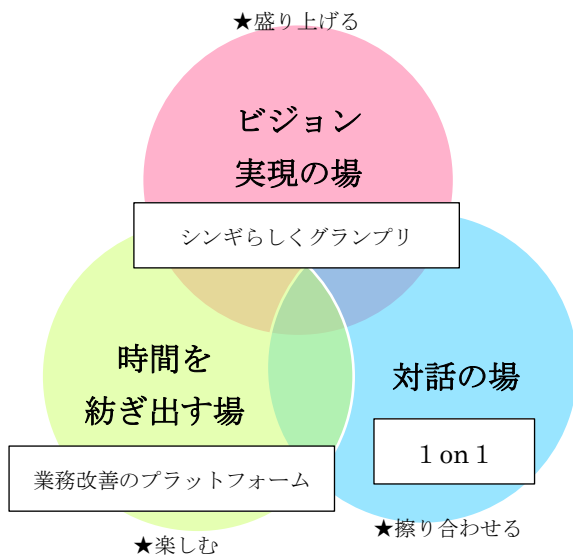
- ✓ 「シングらしくグランプリ」や「業務改善委員会」で生まれたボトムアップによる成果（現預金出納帳の運用変更等）は直ちに情報共有され、各拠点で展開されている。（トップダウンによる横展開）

●モデル企業3社合同成果発表会

- ✓ 社長はじめプロジェクトのメンバーが出席し、シングの働きがい向上の成果を発表。他の県内企業2社の事例をヒントにして今後の継続的な取組に向けての決意を固める場とした。

- 90周年記念社員懇親会 モチベーションの高まる場に全社員が集い、働きがい向上の取組を継続する意思を固めた。

総括①：働きがいを高める3つの場づくり



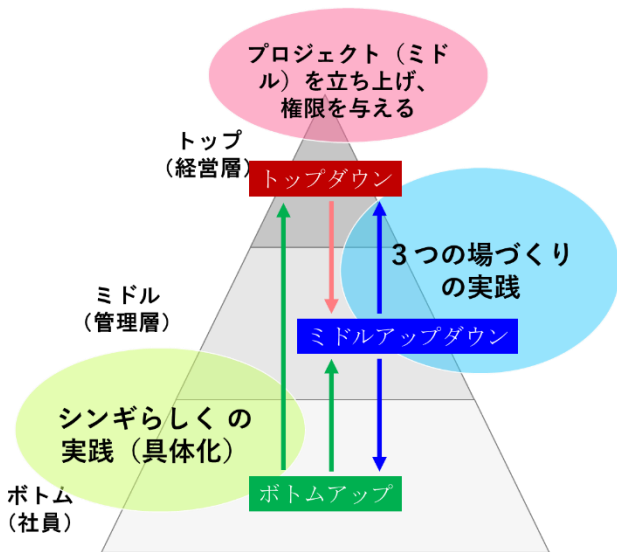
「3つの場づくりの相乗効果」

- 働きがいを高めるためには場づくりが必要**
1. ビジョン実現の場を提供すると社員は主体性を発揮し、チームで協力し、価値を高める取組をする（**現場力の発揮**）
 2. 多様な価値観を持つ人材が活躍しているため時にすり合わせが必要になる（**対話の場**）
 3. 働きがいを高める場づくりには時間を要することも多く時間を創出し紡ぎ出す場が必要になる（**業務改善**）

総括②：3つのマネジメント手法（意思決定の方法）のメリット、デメリットの検討

	トップダウン	ボトムアップ	ミドルアップダウン
定義	トップが意思決定を行い、現場はその指示通りに動く運営の手法。	現場の意見やアイデアを基にトップが意思決定を行う運営の手法。	トップの考えを速やかに現場に浸透させながら、意見や不満等を吸い上げる運営の手法。
メリット	意思決定が速く、混乱は起きにくい。	モチベーションや主体性が高まる。	現場のモチベーションアップとスピーディーな意思決定が両立できる。
デメリット（課題）	モチベーションが維持しにくく、自主性が芽生えない。	意思決定に時間がかかり、取組の進行が遅れやすい。	管理職の意識、能力、行動変容が重要になる。

シンギのミドルアップダウンの手法



※シンギのミドルは経営層と選抜した管理層混合のプロジェクトのメンバー

1. 現場の意見を汲み取りながらプロジェクトメンバーが働きがい向上の企画（枠組み）を立案した。
>ミドルアップダウン
2. 具体化は現場の裁量に任せることで、モチベーションと主体性が高まった。
>ボトムアップ
3. 「シンギらしくグランプリ」や「業務改善」で生まれた成果を速やかに横展開した。
>トップダウン
4. プロジェクトメンバーが中心となって管理職の意識改革、能力開発、行動変容を促した。
>ミドルアップダウン

(2) 実績・従業員意識調査アンケート

●実績

- ・働きがいは参加する（考える・行動する）ことによって高まる⇒従業員意識調査アンケート
 - * プロジェクトメンバー／働きがいはどのように変化したか 100%（向上した・やや向上した）
 - * グランプリリーダー／働きがいはどのように変化したか 94%（向上した・やや向上した）
 - * その他のメンバー／働きがいはどのように変化したか 84%（向上した・やや向上した）
- ・経営理念に共感し、目標を立て、チームのメンバーが協力して取り組むことで「**連帯感**」が高まった。
職場の人間関係は（つながりレベル）（相互承認のレベル）から（一体感のレベル）まで高まっている。
⇒従業員意識調査アンケート／役割や立場を超えて柔軟に協力しあえる職場：77%（そう思う・ややそう思う）
- ・経営理念が個人の目標（志）と繋がると組織への「**信頼**」が高まる
⇒従業員意識調査アンケート／会社は将来像を分かりやすく示している：66%（そう思う・ややそう思う）
- ・1 on 1 面談等を通して上司と部下との対話の場が多くなると組織への「**信頼**」が高まり、心理的安全性が高まることでチャレンジへの意識が前向きに変化する。
⇒従業員意識調査アンケート／新しいことにも積極的にチャレンジできる職場だ：75%（そう思う・ややそう思う）
／職場で気になることがあっても自由に発言できる雰囲気がない：71%（そう思わない・ややそう思わない）
- ・チームメンバーで協力しながら業務改善を行ない、直接的な成果につながると達成感や成長実感が高まり「**成長・自己実現**」へと繋がる
⇒従業員意識調査アンケート／仕事が一区切りするたびに達成感がある：75%（そう思う・ややそう思う）
／今の仕事は自分の成長につながっていると感じる：73%（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：85%（そう思う・ややそう思う）

●従業員意識調査アンケートの声

- ・シンギらしくグランプリは皆で立てた目標に向けて一体感が増し、雰囲気が良くなった気がします。
- ・仕事に対してどこか作業的になっている部分があったので、働きがいについて考え直す良い機会となった。
- ・シンギらしくグランプリを通じて、小さなことでも改善することで助かる人がいるということが分かりました。
- ・横展開で多くの社員がいろいろなことを話し合い、意見を出せるという点で、社内の連携が取れるようになった。
- ・入社してまだ浅いので、他部署の方や上司とコミュニケーションを取ることができたことが良かった。
- ・普段会話の少ない方や他部署の人と本音で改善案を話し合えたことが良かった。
- ・働きがい（自己成長）は環境の変化で起きると思う。ジョブローテーションを事務局主導で行ってほしい。
- ・シンギが販売する環境商品をもっと社員や家族にも知ってもらう機会を設けたい（家族を巻き込んだイベント）。
- ・シンギらしくグランプリで取り上げたテーマで参考になることは全ての部署で取り入れるべきだと思う。
- ・横展開して実際にその取組を行ったチームを表彰するようにすれば、チャレンジも増えるのでは。





(3) 主な経営メリット・発現の兆し

- ◆経営理念が社員の行動と繋がる（自分ごと化する）と大きなパワーになることが証明された。社会から必要とされる100年企業となるための行動基準（クレド）が明確になった。経営理念の浸透
- ◆シンギの現場力
働きがいが高まる場を用意し、後は思い切って社員に任せると、社員は「工夫し」、「こだわり」、「チームで協力」して、様々なチャレンジをすることが実証された。イノベーションの発芽
- ◆「対話と共感」によるマネジメントは未だ始まったばかりだが、積極的傾聴とコーチングのできているマネジャーを中心として1on1の成功事例も生まれつつある自走できる人材の育成
- ◆ボトムアップによって時間をかけて生まれた小さな業務改善の事例はトップダウンによるスピーディーな横展開によって大きな成果へと繋がる兆しが見えた生産性の向上

(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）

- ◆1on1面談の継続的实施と改善（1on1改善委員会を継続する）
- ◆シンギらしく改訂版の発行 シンギらしく2.0（39チームの感動ストーリーを盛り込む）
- ◆シンギらしくグランプリのアップデート（家族を巻き込んだイベントや拠点別対抗戦）
- ◆業務改善の継続的实施、毎週火曜日は業務改善の日
（5月末まで継続。それ以降は既存の業務改善プロジェクトに合流）
- ◆能力開発の仕組みづくり（リスクリング）
- ◆女性活躍、今後の働き方（経営品質会議の場で検討）

(5) 経営者・推進担当者のコメント

 <p>代表取締役社長 田中 友啓</p>	<p>○トップダウン型の指示系統をボトムアップにしようと会議体を作り、動いていたが改革がなかなか進まなかった2年前の流れから、今回の改革はトップダウンでもボトムアップでもなくミドルアップダウンをキーワードに推進メンバーを中心に全社員に参加していただくスタイルとしたことで予想以上に今後につながる取組になったと感じています。シンギらしくグランプリを多くの社員が主体的に参加する活動に出来たのは推進メンバーのリーダーシップの賜物と社員の理念への共感度、モチベーションの高さ、主体性の現れかと思っています。そういう意味では社長に就任以来、毎年改訂している経営理念ブック「シンギらしく」の読み込みを継続してきたことが今回の結果につながったのではないかと思います。</p> <p>○今後も取組について社員の主体性を重視しながら経営理念の実現に向けて共に学んでいきます。</p>
 <p>管理部 副部長 藤田 聡</p>	<p>○2018年の働き方改革企業の認定、経営品質の取組、シンギらしくの読み込みの共有、参加型のプロジェクトチーム活動などこれまでに取り組んできた様々な活動が今回の働きがい改革の推進につながったのではないかと思います。特にシンギらしくグランプリでは予想以上の盛り上がりを見せたことは推進メンバーにとってのやりがいとなりました。</p> <p>○全体では温度差はあるものの、社員が活躍できる「場」を作る事で本来持っているポテンシャルを引き出し、一人ひとりがやりがいを感じる行動を増やしていけるのではないかと考えています。今後も取組を継続することで少しずつ会社全体の温度感を上げていけたらと考えています。</p>