



平成 30 年度 島根県委託事業
社員の定着・育成に係る職場改善支援事業
事業実施報告書

平成 31 年 3 月

一般社団法人 島根県経営者協会

はじめに

当協会では、平成 27 年度から「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」を受託させていただいてから、本年度は 4 年目にあたります。

30 年度も引き続き若年社員を中心に定着・育成に具体的に取り組む意欲ある県内企業 15 社を中心に、社員能力の開発・キャリア形成、組織のコミュニケーションの活性化、福利厚生施策の充実等、企業による社員定着に向けた実効性ある実践的なプログラムの策定支援を行わせていただきました。

具体的には社会保険労務士や経営コンサルタントなどの専門家を企業に派遣して実践的かつ具体的な支援を実施するとともに、先進企業視察、経営者や社員向けの研修セミナーを実施しました。

また過去 3 年間本事業に参加していただきました企業にもフォローアップ支援を実施し、本事業をきっかけに実施した施策や成果等を披露していただきました。

近年、島根県においても労働力人口の急激な減少が見込まれる中で、企業が事業を継続していくためには労働生産性を高め、かつ誰もが生き生きと働きやすい環境を整備していくことが喫緊の課題といえましょう。

当協会は本年度「働き方改革推進支援センター事業」を厚生労働省から受託し、働き方改革の普及に努めてまいりました。時間外労働の上限規制、年休 5 日取得義務化、産業医・産業保健機能の強化、同一労働同一賃金等々さまざまな働き方改革を進めているところです。

こうした中で本事業は 2018 年 8 月に、オープンイノベーションと銘打って、参加企業の中から 4 社に取組みの苦労話や成果を披露していただきました。話を聞かれた企業にとっても、問題点を共有し、改革のために何をすべきかのヒントがたくさんあったとうかがっています。

働きやすい環境とともに、労働条件や人事制度などにおいて働き方改革を実行していくことが求められています。

一方で、ロボット化や人工知能(AI)などによる技術革新の波が刻々と押し寄せているのも間違いありません。技術革新が雇用を奪うことはないと思いますが、期待される役割や求められる人材も大きく変わる可能性があります。過去の事例や知識の活用だけではなく、定型化の難しい業務や、創造力や発想力を活かす業務がより求められると考えています。

雇用される個々の考え方を変えるのではなく、むしろ変わっていかねなければならないのは私たち経営者です。10 年後、20 年後の大きく変わっていくだろう経営環境をともに乗り越えていく社員の育成・定着化をぜひ図っていただきたいと切に願う次第です。

最後になりましたが、本事業の推進にあたりましては、島根県商工労働部のご担当はじめ企業の経営者・社員の皆様、各専門家の皆様には本事業を推進していくための数多くの助言・アドバイス等ご支援を賜ったこと厚くお礼申し上げます。

平成 31 年 3 月

一般社団法人 島根県経営者協会
専務理事 森脇 建二

【本事業の取組み内容】

1. 本事業における支援の流れ

本事業における一年間の支援の流れを以下に紹介する。

- (1) 4月中に企業を募集し、5月下旬には支援企業と担当派遣専門家を決定します。
- (2) 一年をとおして（実際は6月から1月末頃まで）、一社当たり8回程度訪問します。費用はかかりません。
- (3) 訪問の日程につきましては、ご担当者と派遣専門家が都度ご相談し調整します。
- (4) 訪問のほか、アンケート調査、職場改善成果報告会、先進的企業視察2回（一部負担あり）、研修会（社員向け・経営者向け各1回）を行いますので、ご参加いただきます。

☆ 個別支援は無料 ☆

【支援のイメージ】

（過去の個別支援事例などを参考に事務局で編集）

訪問回数	訪問日	訪問時間	支援の内容・効果・所見など	今後の予定・事務局への連絡など
1回目	6月6日	14:00~16:00	事業の概要、年間スケジュールについて説明。 担当者へのヒアリングを行い、企業の認識している課題を確認。 企業としては、人事評価制度の構築を軸に社員の成長と定着を図りたいという意向あり。	社員の認識とのギャップを確認するため、アンケートを実施予定。
2回目	7月17日	14:00~16:00	話し合いの結果、アンケートを実施することとなった。 アンケートの結果から傾向を把握し、解消すべき課題の洗い出しを行って、今後の取組みの参考とする。	7月25日にアンケート実施のため、担当者へ50名分送付ください。

※ 7月~9月 アンケート調査の実施（無料）

《アンケート調査の流れ》

- ① アンケート実施希望日に合わせ、事務局からアンケートを送付します（無記名によるアンケート調査です）
- ② 専用の返信封筒により、回答は直接事務局へ送られます
- ③ 事務局で集計し、結果はデータ化して派遣専門家へ送付します
- ④ データから、派遣専門家が結果の分析を行い、傾向や問題点を洗い出して、取組みのご提案をします
- ⑤ ご担当者と一緒に取組みを検討し、実施に向けて動き出します



3回目	8月21日	10:00~12:00	アンケート結果から、社員の意識の傾向をつかむことができ、共通認識とすることができた。	次回、就業規則等の確認を行なう。
-----	-------	-------------	--	------------------

※ 8月頃 職場改善成果報告会『Open イノベーション』にご参加いただきます（無料）

- ※ 8月 第一回 先進的企業視察にご参加いただきます（無料） ☆但し自宅~松江駅間の交通費、宿泊費、食事代等は個人負担となります
 - ・松江駅から現地まで貸し切りバスで移動します

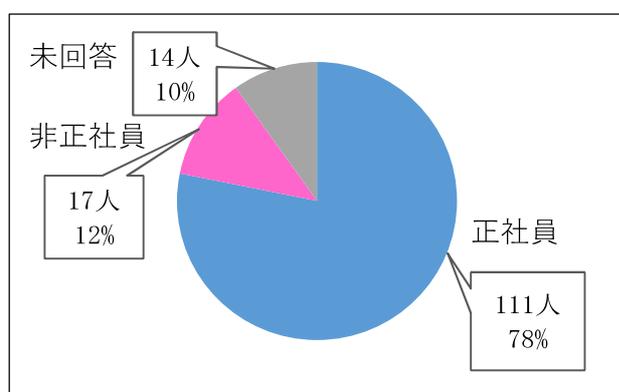
訪問回数	訪問日	訪問時間	支援の内容・効果・所見など	今後の予定・事務局への連絡など
4回目	9月5日	14:00～17:00	アンケート結果から、課題の抽出を行なうことができた。 会社が認識している人事評価に加え、職場の環境整備に改善を求める声が多かったことから、職場環境の整備にも着手する。 また、視察の振り返りを行い、過去の視察先も含め、参考となる取組みをピックアップした。	今後の予定・事務局への連絡など 次回、社内ルールについて確認。
5回目	9月27日	14:30～16:00	今後の取組みについて、担当者と検討を行なった結果、まず職場環境の改善として冷暖房のない休憩室の整備をするため、予算等も考慮し検討していくこととなった。	評価制度の整備。
<p>※ 10月 社員向け研修会にご参加いただきます（無料）</p> <p>※ 11月 経営者向け研修会にご参加いただきます（無料）</p>				
6回目	11月26日	13:00～15:00	前回までの支援状況と研修についての振り返りを行なった。 担当者から休暇取得についても相談があり、検討していくこととなった。 評価シート of 原案を検討した。	休暇制度の検討。
<p>※ 12月 第二回 先進的企業視察にご参加いただきます（無料） ☆但し自宅～松江駅間の交通費、宿泊費、食事代等は個人負担となります</p> <p>・松江駅から現地まで貸し切りバスで移動します</p>				
7回目	12月21日	14:00～16:30	視察先の休暇制度（メモリアル休暇）について、導入できそうなものについては取入れを検討。 また、今後は家族の介護が必要となりそうな社員の増加が見込まれることから、育児・介護休業の規程の整備を提案した。 評価制度については、評価シートが完成した。	規程の改定。 次回訪問で最後（1月22日訪問予定）となります。
8回目	1月22日	15:00～17:30	4月から、新入社員を含めた社員同士のコミュニケーション向上のため、顔写真と名前、目標などを書いた紙を壁に貼り出すこととなった。 冷暖房設備は来年度予算で行なわれることが決定した。 休暇も見直すことで決定し、介護休業規程と併せて改定することとなった。	今回で終了。
<p>※ 派遣専門家により、各企業の事業報告書を作成</p>				

2. 支援対象企業で働く社員へのアンケート調査の実施

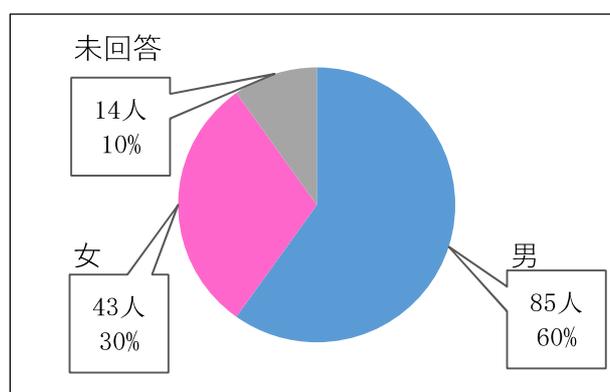
本事業を推進するにあたっては、人材の定着に関して、企業にとって何が問題になっており、今後の解決すべき課題は何であるのか、また経営陣と社員との方向性が一致しているかなどについて把握する必要があることから、支援対象企業9社で働く社員に向けて、無記名によるアンケート調査を実施（発送先企業数9社、発送数374通、回答数142人、回収率38.0%）した。

◆◆◆ 回答属性 ◆◆◆

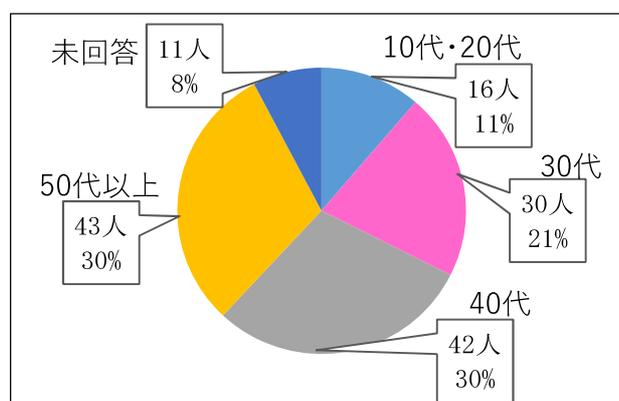
〔正社員・非正社員の区分〕



〔性別〕



〔年代別〕



◆◆◆ アンケート質問項目 ◆◆◆

- (1) 経営姿勢について
- (2) 労働条件について
- (3) 職場環境について
- (4) 人間関係について
- (5) 将来ビジョンについて
- (6) 自由意見

※複数回答により、カウントしていないところがある。
※四捨五入の関係で、100%にならないところがある。

(1) 経営姿勢について

【質問 1】 あなたは、会社経営方針について十分理解していると思いますか

全 体	思　　う	16 人(11.3%)	
	どちらかといえば思う	57 人(40.4%)	
	あまり思わない	53 人(37.6%)	
	思　　わ　　ない	14 人(9.9%)	
	未　　回　　答	1 人(0.7%)	
	計	141 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	11 人(13.1%)	
	どちらかといえば思う	33 人(39.3%)	
	あまり思わない	31 人(36.9%)	
	思　　わ　　ない	8 人(9.5%)	
	未　　回　　答	1 人(1.2%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	5 人(11.6%)	
	どちらかといえば思う	20 人(46.5%)	
	あまり思わない	15 人(34.9%)	
思　　わ　　ない	2 人(4.7%)		
未　　回　　答	1 人(2.3%)		
計	43 人(100%)		
年 代 別	【20・30代以下の回答】		
	思　　う	2 人(4.3%)	
	どちらかといえば思う	25 人(54.3%)	
	あまり思わない	16 人(34.8%)	
	思　　わ　　ない	3 人(6.5%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	14 人(16.7%)	
	どちらかといえば思う	26 人(31.0%)	
	あまり思わない	34 人(40.5%)	
思　　わ　　ない	9 人(10.7%)		
未　　回　　答	1 人(1.2%)		
計	84 人(100%)		

【質問2】 あなたの職場では、仕事の目標を的確に定めた上で行動していると思いますか

全体	思う	24人(16.9%)	
	どちらかといえば思う	55人(38.7%)	
	あまり思わない	49人(34.5%)	
	思わない	12人(8.5%)	
	未回答	2人(1.4%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	15人(17.6%)	
	どちらかといえば思う	33人(38.8%)	
	あまり思わない	28人(32.9%)	
	思わない	8人(9.4%)	
	未回答	1人(1.2%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	5人(11.6%)	
	どちらかといえば思う	20人(46.5%)	
	あまり思わない	15人(34.9%)	
	思わない	2人(4.7%)	
未回答	1人(2.3%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	7人(15.2%)	
	どちらかといえば思う	23人(50.0%)	
	あまり思わない	14人(30.4%)	
	思わない	2人(4.3%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	15人(17.6%)	
	どちらかといえば思う	30人(35.3%)	
	あまり思わない	30人(35.3%)	
	思わない	8人(9.4%)	
未回答	2人(2.4%)		
計	85人(100%)		

【質問3】 会社のトップは常に現場を見る努力をしていますか

全体	思　　う	17人(12.0%)	
	どちらかといえば思う	34人(23.9%)	
	あまり思わない	61人(43.0%)	
	思　　わ　　な　　い	30人(21.1%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	計	142人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	10人(16.7%)	
	どちらかといえば思う	19人(22.9%)	
	あまり思わない	37人(45.8%)	
	思　　わ　　な　　い	19人(14.6%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	5人(14.8%)	
	どちらかといえば思う	9人(29.6%)	
	あまり思わない	20人(33.3%)	
	思　　わ　　な　　い	9人(22.2%)	
未　　回　　答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　う	5人(10.9%)	
	どちらかといえば思う	11人(23.9%)	
	あまり思わない	20人(43.5%)	
	思　　わ　　な　　い	10人(21.7%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	11人(12.9%)	
	どちらかといえば思う	19人(22.4%)	
	あまり思わない	37人(43.5%)	
	思　　わ　　な　　い	18人(21.2%)	
未　　回　　答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

【質問 4】 会社のトップは、従業員の声に耳を傾けていると思いますか

全体	思　　う	13 人(9.2%)	
	どちらかといえば思う	40 人(28.2%)	
	あまり思わない	56 人(39.4%)	
	思　　わ　　ない	33 人(23.2%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	142 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	5 人(5.9%)	
	どちらかといえば思う	26 人(30.6%)	
	あまり思わない	36 人(42.4%)	
	思　　わ　　ない	18 人(21.2%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	85 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	5 人(11.6%)	
	どちらかといえば思う	11 人(25.6%)	
	あまり思わない	14 人(32.6%)	
	思　　わ　　ない	13 人(30.2%)	
未　　回　　答	0 人(0.0%)		
計	43 人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　う	3 人(6.5%)	
	どちらかといえば思う	13 人(28.3%)	
	あまり思わない	20 人(43.5%)	
	思　　わ　　ない	10 人(21.7%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	46 人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	8 人(9.4%)	
	どちらかといえば思う	25 人(29.4%)	
	あまり思わない	31 人(36.5%)	
	思　　わ　　ない	21 人(24.7%)	
未　　回　　答	0 人(0.0%)		
計	85 人(100%)		

【質問 5】 会社のトップは、常に改革を心掛けていますか

全体	思　　う	21人(14.8%)	
	どちらかといえば思う	45人(31.7%)	
	あまり思わない	53人(37.3%)	
	思　　わ　　な　　い	22人(15.5%)	
	未　　回　　答	1人(0.7%)	
	計	142人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	10人(11.8%)	
	どちらかといえば思う	29人(34.1%)	
	あまり思わない	33人(38.8%)	
	思　　わ　　な　　い	12人(14.1%)	
	未　　回　　答	1人(1.2%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	8人(18.6%)	
	どちらかといえば思う	10人(23.3%)	
	あまり思わない	17人(39.5%)	
	思　　わ　　な　　い	8人(18.6%)	
未　　回　　答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　う	6人(13.0%)	
	どちらかといえば思う	19人(41.3%)	
	あまり思わない	14人(30.4%)	
	思　　わ　　な　　い	7人(15.2%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	13人(15.3%)	
	どちらかといえば思う	21人(24.7%)	
	あまり思わない	37人(43.5%)	
	思　　わ　　な　　い	13人(15.3%)	
未　　回　　答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

(2) 労働条件について

【質問】 残業を含む現在の労働時間は、適切だと思いますか

全 体	思　　う	22人(15.5%)	
	どちらかといえば思う	38人(26.8%)	
	あまり思わない	51人(35.9%)	
	思　　わ　　な　　い	30人(21.1%)	
	未　　回　　答	1人(0.7%)	
	計	142人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	11人(14.6%)	
	どちらかといえば思う	22人(33.3%)	
	あまり思わない	33人(35.4%)	
	思　　わ　　な　　い	19人(16.7%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	9人(29.6%)	
	どちらかといえば思う	11人(25.9%)	
	あまり思わない	14人(25.9%)	
思　　わ　　な　　い	8人(14.8%)		
未　　回　　答	1人(3.7%)		
計	43人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　う	9人(19.6%)	
	どちらかといえば思う	15人(32.6%)	
	あまり思わない	15人(32.6%)	
	思　　わ　　な　　い	7人(15.2%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	11人(12.9%)	
	どちらかといえば思う	19人(22.4%)	
	あまり思わない	33人(38.8%)	
思　　わ　　な　　い	21人(24.7%)		
未　　回　　答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

【質問 8】 現在の仕事量は、適切だと思いますか

全体	思　　う	14 人(9.9%)	
	どちらかといえば思う	49 人(34.5%)	
	あまり思わない	49 人(34.5%)	
	思　わ　な　い	30 人(21.1%)	
	未　回　答	0 人(0.0%)	
	計	142 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	5 人(5.9%)	
	どちらかといえば思う	31 人(36.5%)	
	あまり思わない	29 人(34.1%)	
	思　わ　な　い	20 人(23.5%)	
	未　回　答	0 人(0.0%)	
	計	85 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	7 人(16.3%)	
	どちらかといえば思う	14 人(32.6%)	
	あまり思わない	14 人(32.6%)	
	思　わ　な　い	8 人(18.6%)	
未　回　答	0 人(0.0%)		
計	43 人(100%)		
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思　　う	7 人(15.2%)	
	どちらかといえば思う	18 人(39.1%)	
	あまり思わない	15 人(32.6%)	
	思　わ　な　い	6 人(13.0%)	
	未　回　答	0 人(0.0%)	
	計	46 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思　　う	6 人(7.1%)	
	どちらかといえば思う	27 人(31.8%)	
	あまり思わない	29 人(34.1%)	
	思　わ　な　い	23 人(27.1%)	
未　回　答	0 人(0.0%)		
計	85 人(100%)		

【質問 9】 休日や休暇の取得にあたって納得していますか

全体	思う	28人(19.7%)	
	どちらかといえば思う	42人(29.6%)	
	あまり思わない	40人(28.2%)	
	思わない	32人(22.5%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	14人(16.5%)	
	どちらかといえば思う	24人(28.2%)	
	あまり思わない	26人(30.6%)	
	思わない	21人(24.7%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	10人(23.3%)	
	どちらかといえば思う	16人(37.2%)	
	あまり思わない	9人(20.9%)	
	思わない	8人(18.6%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	7人(15.2%)	
	どちらかといえば思う	16人(34.8%)	
	あまり思わない	12人(26.1%)	
	思わない	11人(23.9%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	18人(21.2%)	
	どちらかといえば思う	24人(28.2%)	
	あまり思わない	24人(28.2%)	
	思わない	19人(22.4%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

【質問 10】 社員の賃金は公平に決められていると思いますか

全体	思う	11人(7.7%)	
	どちらかといえば思う	33人(23.2%)	
	あまり思わない	53人(37.3%)	
	思わない	45人(31.7%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	5人(5.9%)	
	どちらかといえば思う	21人(24.7%)	
	あまり思わない	29人(34.1%)	
	思わない	30人(35.3%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	4人(9.3%)	
	どちらかといえば思う	9人(20.9%)	
	あまり思わない	17人(39.5%)	
	思わない	13人(30.2%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	5人(10.9%)	
	どちらかといえば思う	11人(23.9%)	
	あまり思わない	18人(39.1%)	
	思わない	12人(26.1%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	5人(5.9%)	
	どちらかといえば思う	21人(24.7%)	
	あまり思わない	28人(32.9%)	
	思わない	31人(36.5%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

【質問 11】 会社の人事評価は、適切に行われていると思いますか

全体	思う	7人(5.0%)	
	どちらかといえば思う	32人(22.7%)	
	あまり思わない	61人(43.3%)	
	思わない	39人(27.7%)	
	未回答	2人(1.4%)	
	計	141人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	2人(2.4%)	
	どちらかといえば思う	21人(25.0%)	
	あまり思わない	37人(44.0%)	
	思わない	24人(28.6%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	84人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	3人(7.0%)	
	どちらかといえば思う	9人(20.9%)	
あまり思わない	17人(39.5%)		
思わない	12人(27.9%)		
未回答	2人(4.7%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	3人(6.5%)	
	どちらかといえば思う	12人(26.1%)	
	あまり思わない	21人(45.7%)	
	思わない	9人(19.6%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	3人(3.6%)	
	どちらかといえば思う	19人(22.6%)	
あまり思わない	34人(40.5%)		
思わない	27人(32.1%)		
未回答	1人(1.2%)		
計	84人(100%)		

(3) 職場環境について

【質問 13】 職場では、決められたルールや約束をきちんと守られていると思いますか

全体	思う	21人(14.8%)	
	どちらかといえば思う	56人(39.4%)	
	あまり思わない	44人(31.0%)	
	思わない	20人(14.1%)	
	未回答	1人(0.7%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	12人(14.1%)	
	どちらかといえば思う	38人(44.7%)	
	あまり思わない	24人(28.2%)	
	思わない	10人(11.8%)	
	未回答	1人(1.2%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	5人(11.6%)	
	どちらかといえば思う	16人(37.2%)	
あまり思わない	14人(32.6%)		
思わない	8人(18.6%)		
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	11人(23.9%)	
	どちらかといえば思う	19人(41.3%)	
	あまり思わない	10人(21.7%)	
	思わない	6人(13.0%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	8人(9.4%)	
	どちらかといえば思う	35人(41.2%)	
あまり思わない	29人(34.1%)		
思わない	12人(14.1%)		
未回答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

【質問 14】 職場では、改善提案が積極的に行われている方だと思いますか

全体	思う	8人(5.6%)	
	どちらかといえば思う	42人(29.6%)	
	あまり思わない	62人(43.7%)	
	思わない	28人(19.7%)	
	未回答	2人(1.4%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	4人(4.7%)	
	どちらかといえば思う	26人(30.6%)	
	あまり思わない	37人(43.5%)	
	思わない	17人(20.0%)	
	未回答	1人(1.2%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	3人(7.0%)	
	どちらかといえば思う	9人(20.9%)	
あまり思わない	20人(46.5%)		
思わない	10人(23.3%)		
未回答	1人(2.3%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	5人(10.9%)	
	どちらかといえば思う	16人(34.8%)	
	あまり思わない	17人(37.0%)	
	思わない	8人(17.4%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	2人(2.4%)	
	どちらかといえば思う	21人(24.7%)	
あまり思わない	41人(48.2%)		
思わない	19人(22.4%)		
未回答	2人(2.4%)		
計	85人(100%)		

【質問 15】 職場は、業務を進める上で適切な環境にあると思いますか

全体	思　　　　う	10人(7.1%)	
	どちらかといえば思う	41人(29.1%)	
	あまり思わない	62人(44.0%)	
	思　　わ　　ない	25人(17.7%)	
	未　　回　　答	3人(2.1%)	
	計	141人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　　　う	4人(4.8%)	
	どちらかといえば思う	25人(29.8%)	
	あまり思わない	43人(51.2%)	
	思　　わ　　ない	10人(11.9%)	
	未　　回　　答	2人(2.4%)	
	計	84人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　　　う	3人(7.0%)	
	どちらかといえば思う	14人(32.6%)	
あまり思わない	11人(25.6%)		
思　　わ　　ない	14人(32.6%)		
未　　回　　答	1人(2.3%)		
計	43人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　　　う	4人(8.7%)	
	どちらかといえば思う	15人(32.6%)	
	あまり思わない	20人(43.5%)	
	思　　わ　　ない	7人(15.2%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　　　う	4人(4.8%)	
	どちらかといえば思う	24人(28.6%)	
あまり思わない	36人(42.9%)		
思　　わ　　ない	17人(20.2%)		
未　　回　　答	3人(3.6%)		
計	84人(100%)		

【質問 16】 職場の安全や衛生管理は、良好だと思いますか

全体	思　　　　う	13 人(9.2%)	
	どちらかといえば思う	49 人(34.8%)	
	あまり思わない	49 人(34.8%)	
	思　　わ　　ない	29 人(20.6%)	
	未　　回　　答	1 人(0.7%)	
	計	141 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　　　う	5 人(6.0%)	
	どちらかといえば思う	32 人(38.1%)	
	あまり思わない	30 人(35.7%)	
	思　　わ　　ない	16 人(19.0%)	
	未　　回　　答	1 人(1.2%)	
	計	84 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　　　う	5 人(11.6%)	
	どちらかといえば思う	12 人(27.9%)	
	あまり思わない	14 人(32.6%)	
	思　　わ　　ない	12 人(27.9%)	
未　　回　　答	0 人(0.0%)		
計	43 人(100%)		
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思　　　　う	7 人(15.2%)	
	どちらかといえば思う	13 人(28.3%)	
	あまり思わない	16 人(34.8%)	
	思　　わ　　ない	10 人(21.7%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	46 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思　　　　う	5 人(6.0%)	
	どちらかといえば思う	32 人(38.1%)	
	あまり思わない	28 人(33.3%)	
	思　　わ　　ない	18 人(21.4%)	
未　　回　　答	1 人(1.2%)		
計	84 人(100%)		

【質問 17】 職場の健康管理面について満足していますか

全体	思う	18人(12.7%)	
	どちらかといえば思う	49人(34.5%)	
	あまり思わない	45人(31.7%)	
	思わない	29人(20.4%)	
	未回答	1人(0.7%)	
	計	141人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	9人(10.6%)	
	どちらかといえば思う	34人(40.0%)	
	あまり思わない	24人(28.2%)	
	思わない	17人(20.0%)	
	未回答	1人(1.2%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	6人(14.0%)	
	どちらかといえば思う	11人(25.6%)	
	あまり思わない	15人(34.9%)	
	思わない	11人(25.6%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	7人(15.2%)	
	どちらかといえば思う	15人(32.6%)	
	あまり思わない	17人(37.0%)	
	思わない	7人(15.2%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	10人(11.8%)	
	どちらかといえば思う	31人(36.5%)	
	あまり思わない	22人(25.9%)	
	思わない	21人(24.7%)	
未回答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

(4) 人間関係について

【質問 19】 職場では、自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思いますか

全体	思う	15人(10.6%)	
	どちらかといえば思う	40人(28.2%)	
	あまり思わない	54人(38.0%)	
	思わない	27人(19.0%)	
	未回答	6人(4.2%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	10人(11.8%)	
	どちらかといえば思う	25人(29.4%)	
	あまり思わない	33人(38.8%)	
	思わない	17人(20.0%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	【女性の回答】		
	思う	4人(9.3%)	
	どちらかといえば思う	11人(25.6%)	
	あまり思わない	20人(46.5%)	
	思わない	8人(18.6%)	
	未回答	0人(0.0%)	
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	5人(10.9%)	
	どちらかといえば思う	15人(32.6%)	
	あまり思わない	18人(39.1%)	
	思わない	7人(15.2%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	10人(11.8%)	
	どちらかといえば思う	22人(25.9%)	
	あまり思わない	35人(41.2%)	
	思わない	18人(21.2%)	
	未回答	0人(0.0%)	
計	85人(100%)		

【質問 20】 上司は、適切なコミュニケーションをとっていると思いますか

全体	思う	17人(12.0%)	
	どちらかといえば思う	40人(28.2%)	
	あまり思わない	44人(31.0%)	
	思わない	35人(24.6%)	
	未回答	6人(4.2%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	11人(12.9%)	
	どちらかといえば思う	26人(30.6%)	
	あまり思わない	28人(32.9%)	
	思わない	20人(23.5%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	【女性の回答】		
	思う	5人(11.8%)	
	どちらかといえば思う	12人(27.9%)	
	あまり思わない	14人(32.6%)	
	思わない	12人(27.9%)	
	未回答	0人(0.0%)	
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	7人(15.2%)	
	どちらかといえば思う	16人(34.8%)	
	あまり思わない	15人(32.6%)	
	思わない	7人(15.2%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	10人(11.8%)	
	どちらかといえば思う	22人(25.9%)	
	あまり思わない	28人(32.9%)	
	思わない	25人(29.4%)	
	未回答	0人(0.0%)	
計	85人(100%)		

【質問 21】 上司は、適切な指導・支援をしていると思いますか

全体	思　　う	12人(8.5%)	
	どちらかといえば思う	42人(29.6%)	
	あまり思わない	51人(35.9%)	
	思　　わ　　な　　い	31人(21.8%)	
	未　　回　　答	6人(4.2%)	
	計	142人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	7人(8.2%)	
	どちらかといえば思う	28人(32.9%)	
	あまり思わない	33人(38.8%)	
	思　　わ　　な　　い	17人(20.0%)	
	未　　回　　答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	4人(9.3%)	
	どちらかといえば思う	12人(27.9%)	
あまり思わない	16人(37.2%)		
思　　わ　　な　　い	11人(25.6%)		
未　　回　　答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　う	3人(6.5%)	
	どちらかといえば思う	20人(43.5%)	
	あまり思わない	14人(30.4%)	
	思　　わ　　な　　い	8人(17.4%)	
	未　　回　　答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	9人(10.6%)	
	どちらかといえば思う	20人(23.5%)	
あまり思わない	36人(42.4%)		
思　　わ　　な　　い	20人(23.5%)		
未　　回　　答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

【質問 22】 職場のチームワークは、良いほうだと思いますか

全体	思う	8人(5.6%)	
	どちらかといえば思う	51人(35.9%)	
	あまり思わない	52人(36.6%)	
	思わない	25人(17.6%)	
	未回答	6人(4.2%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	5人(10.4%)	
	どちらかといえば思う	32人(31.3%)	
	あまり思わない	34人(43.8%)	
	思わない	14人(14.6%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	3人(7.0%)	
	どちらかといえば思う	16人(37.2%)	
	あまり思わない	17人(39.5%)	
	思わない	7人(16.3%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	3人(6.5%)	
	どちらかといえば思う	19人(41.3%)	
	あまり思わない	15人(32.6%)	
	思わない	8人(17.4%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	5人(5.9%)	
	どちらかといえば思う	30人(35.3%)	
	あまり思わない	36人(42.4%)	
	思わない	14人(16.5%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

【質問 23】 職場には、困った時など、すぐに相談できる人がいますか

全体	思う	24人(16.9%)	
	どちらかといえば思う	57人(40.1%)	
	あまり思わない	31人(21.9%)	
	思わない	24人(16.9%)	
	未回答	6人(4.2%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	10人(10.4%)	
	どちらかといえば思う	34人(52.1%)	
	あまり思わない	24人(20.8%)	
	思わない	17人(16.7%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	12人(33.3%)	
	どちらかといえば思う	21人(44.4%)	
	あまり思わない	5人(3.7%)	
	思わない	5人(18.5%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	6人(13.0%)	
	どちらかといえば思う	20人(43.5%)	
	あまり思わない	10人(21.7%)	
	思わない	9人(19.6%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	17人(20.0%)	
	どちらかといえば思う	35人(41.2%)	
	あまり思わない	20人(23.5%)	
	思わない	13人(15.3%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

(5) 将来ビジョンについて

【質問 25】 今の仕事は、やりがいがあると思いますか

全体	思う	30人(21.3%)	
	どちらかといえば思う	48人(34.0%)	
	あまり思わない	36人(25.5%)	
	思わない	20人(14.2%)	
	未回答	7人(5.0%)	
	計	141人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	21人(25.0%)	
	どちらかといえば思う	24人(28.6%)	
	あまり思わない	21人(25.0%)	
	思わない	17人(20.2%)	
	未回答	1人(1.2%)	
	計	84人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	7人(16.3%)	
	どちらかといえば思う	20人(46.5%)	
	あまり思わない	14人(32.6%)	
	思わない	2人(4.7%)	
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	10人(22.2%)	
	どちらかといえば思う	12人(26.7%)	
	あまり思わない	17人(37.8%)	
	思わない	5人(11.1%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	45人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	18人(21.2%)	
	どちらかといえば思う	33人(38.8%)	
	あまり思わない	19人(22.4%)	
	思わない	14人(16.5%)	
未回答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

【質問 26】 もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思いますか

全体	思う	51人(35.9%)	
	どちらかといえば思う	52人(36.6%)	
	あまり思わない	21人(14.8%)	
	思わない	10人(7.0%)	
	未回答	8人(5.6%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	34人(40.0%)	
	どちらかといえば思う	29人(34.1%)	
	あまり思わない	14人(16.5%)	
	思わない	8人(9.4%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	14人(32.6%)	
	どちらかといえば思う	19人(44.2%)	
	あまり思わない	7人(16.3%)	
	思わない	2人(4.7%)	
未回答	1人(2.3%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	21人(45.7%)	
	どちらかといえば思う	15人(32.6%)	
	あまり思わない	9人(19.6%)	
	思わない	0人(0.0%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	28人(32.9%)	
	どちらかといえば思う	34人(40.0%)	
	あまり思わない	12人(14.1%)	
	思わない	10人(11.8%)	
未回答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

【質問 27】 会社は、社員の能力開発に努めていると思いますか

全体	思う	14人(9.9%)	
	どちらかといえば思う	38人(26.8%)	
	あまり思わない	59人(41.5%)	
	思わない	23人(16.2%)	
	未回答	8人(5.6%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	8人(9.4%)	
	どちらかといえば思う	23人(27.1%)	
	あまり思わない	39人(45.9%)	
	思わない	15人(17.6%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	4人(9.3%)	
	どちらかといえば思う	12人(27.9%)	
あまり思わない	19人(44.2%)		
思わない	6人(14.0%)		
未回答	2人(4.7%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	5人(10.9%)	
	どちらかといえば思う	11人(23.9%)	
	あまり思わない	24人(52.2%)	
	思わない	5人(10.9%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	7人(8.2%)	
	どちらかといえば思う	25人(29.4%)	
あまり思わない	35人(41.2%)		
思わない	16人(18.8%)		
未回答	2人(2.4%)		
計	85人(100%)		

【質問 28】 あなたは、多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていき
たいと思いますか

全体	思う	28人(19.7%)	
	どちらかといえば思う	54人(38.0%)	
	あまり思わない	42人(29.6%)	
	思わない	12人(8.5%)	
	未回答	6人(4.2%)	
	計	142人(100%)	
男女別	【男性の回答】		
	思う	17人(20.0%)	
	どちらかといえば思う	30人(35.3%)	
	あまり思わない	29人(34.1%)	
	思わない	9人(10.6%)	
	未回答	0人(0.0%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思う	9人(20.9%)	
	どちらかといえば思う	19人(44.2%)	
あまり思わない	12人(27.9%)		
思わない	3人(7.0%)		
未回答	0人(0.0%)		
計	43人(100%)		
年代別	【10・20・30代の回答】		
	思う	11人(23.9%)	
	どちらかといえば思う	16人(34.8%)	
	あまり思わない	15人(32.6%)	
	思わない	3人(6.5%)	
	未回答	1人(2.2%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思う	16人(18.8%)	
	どちらかといえば思う	34人(40.0%)	
あまり思わない	26人(30.6%)		
思わない	9人(10.6%)		
未回答	0人(0.0%)		
計	85人(100%)		

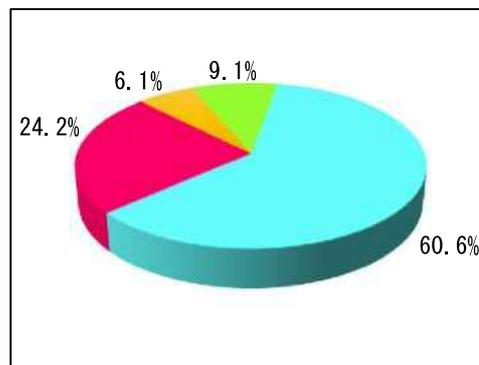
【質問 29】 あなたは、この会社で今後ともずっと長く働いていきたいと思いませんか

全体	思　　う	21人(14.8%)	
	どちらかといえば思う	52人(36.6%)	
	あまり思わない	33人(23.2%)	
	思　　わ　　ない	27人(19.0%)	
	未　　回　　答	9人(6.3%)	
	計	142人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	15人(17.6%)	
	どちらかといえば思う	32人(37.6%)	
	あまり思わない	21人(24.7%)	
	思　　わ　　ない	16人(18.8%)	
	未　　回　　答	1人(1.2%)	
	計	85人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	6人(14.0%)	
	どちらかといえば思う	15人(34.9%)	
	あまり思わない	12人(27.9%)	
	思　　わ　　ない	9人(20.9%)	
未　　回　　答	1人(2.3%)		
計	43人(100%)		
年 代 別	【10・20・30代の回答】		
	思　　う	5人(10.9%)	
	どちらかといえば思う	16人(34.8%)	
	あまり思わない	15人(32.6%)	
	思　　わ　　ない	8人(17.4%)	
	未　　回　　答	2人(4.3%)	
	計	46人(100%)	
	【40代以上の回答】		
	思　　う	16人(18.8%)	
	どちらかといえば思う	32人(37.6%)	
	あまり思わない	18人(21.2%)	
	思　　わ　　ない	18人(21.2%)	
未　　回　　答	1人(1.2%)		
計	85人(100%)		

経営姿勢 についての意見

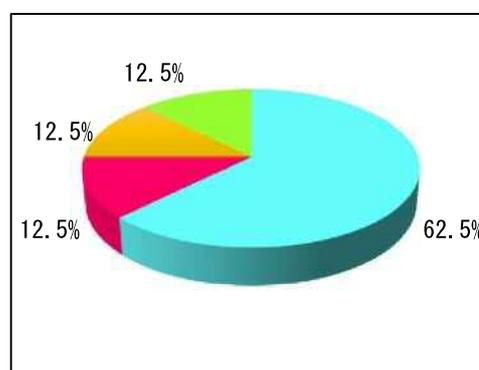
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
社長・上司に関すること	20	60.6%
会社・経営に関すること	8	24.2%
人に関すること	0	0.0%
自分に関すること	2	6.1%
その他	3	9.1%
計	33	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
社長・上司に関すること	5	62.5%
会社・経営に関すること	1	12.5%
人に関すること	0	0.0%
自分に関すること	1	12.5%
その他	1	12.5%
計	5	100.0%



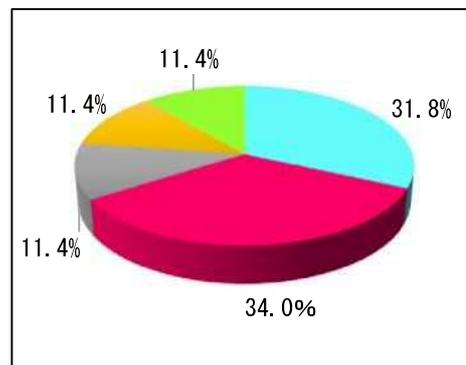
生の声

- ・従業員が少ないため、辞めないように努力しておられるので良い
- ・5ヵ年計画の成功はなによりだ
- ・会社の経営状況を社員に開示すべき
- ・今期の経営方針を聞く限り今と状況が変わるとは考えにくい
- ・トップの経営理念が感じられず困惑している
- ・売上と利益をこれだけ出したらボーナス2倍！とか具体的な事があるともっとやる気が上がると思う
- ・目標がよくわからない
- ・掃除など細かいところばかり気にして肝心な経営部分のことを考えているか心配
- ・役員の意見がバラバラ
- ・意見のブレが、かなりあるので改善して欲しい
- ・トップ同士意見が対立する事が多い
- ・トップ自身も先を見据えて、自らが先頭に立ち、汗をかいて社員を引っ張ってほしい（汗をかく姿があまりみられない）
- ・トップと現場の温度差がある。現場の意見にあまり耳を傾けてくれない
- ・正確な判断ができてないところがあるので改善して欲しい
- ・上司は下から上がってくる事を聞いてくれない。これからどうなるのか？どうするのか？いっさい聞いていないので不安でしょうがない。下への情報・連絡がいい加減である
- ・経営陣が外部から来た人ばかりで、日が浅いためなかなか現状を把握するまでに時間が必要と思われる
- ・トップが交代したので、経営自体が変わってしまい不安になる。この会社に長く勤めていた方ではなく他県から来た方なので一緒にがんばって行こう！という気になれない。以前の方がずっとずっと良かったのに残念です

労働条件 についての意見

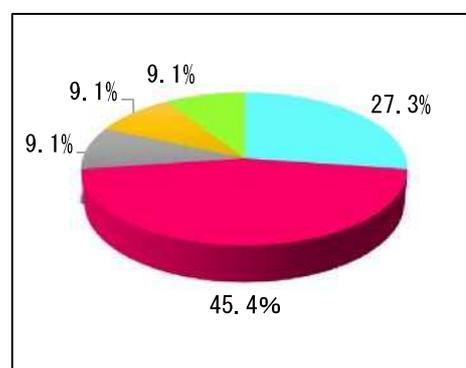
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
給与に関すること	14	31.8%
時間外・休み等に関すること	15	34.0%
仕事量に関すること	5	11.4%
評価に関すること	5	11.4%
その他	5	11.4%
計	44	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
給与に関すること	3	27.3%
時間外・休み等に関すること	5	45.4%
仕事量に関すること	1	9.1%
評価に関すること	1	9.1%
その他	1	9.1%
計	11	100.0%



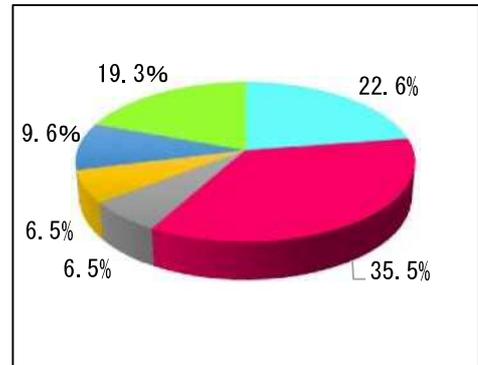
生の声

- ・ 定期昇給をわかりやすくすると、若者の励みになり定着の助けになるのでは？
- ・ 島根県は賃金が安い
- ・ 残業や休出をしないと手取りが非常に少なく、やらざるを得ない
- ・ パートと正社員の差がない。同じように働かされる。責任も重い。違うのは賃金と労働時間だけ
- ・ 仕事の内容は男女同じなのに女性の賃金が低すぎる。人事評価もひいきがすぎるくらい
- ・ 元々の基本給が平均と比べても低い。売り手市場の現在人手不足になる恐れあり心配。上の立場になると責任が押し付けられるが、それ以上の賃金がもらえるイメージがない。（特に、製造部門は残業代がなくなるので、それ以上もらえなくなる）競争心がない状況になり、一歩引いてしまう
- ・ 休日出勤後の休みが必要。代休がない
- ・ 年に何回かは、祝日休暇が欲しい
- ・ 休日（公休）少ない
- ・ 休日、休暇はサービス業なので仕方ない
- ・ 午前・午後1回の休憩が必要
- ・ 有休を取り辛い
- ・ 人を増やしてほしい
- ・ 人事評価は、お気に入りかそうでないかにより違うと思う。定時にすぐ帰ると評価が下がる。反発すると評価が下がる
- ・ 上層部がきちんと現場を見ていないので、わかっていない
- ・ 仕事量が多すぎる
- ・ 体の負担が大きすぎる

職場環境 についての意見

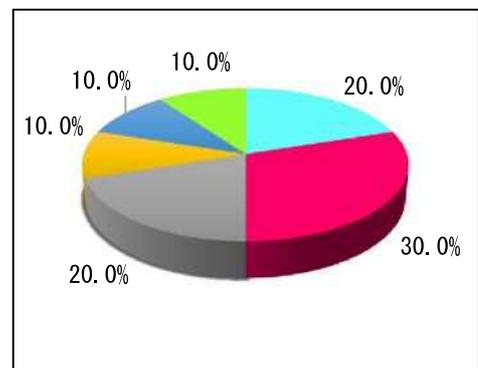
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
建物等の環境に関すること	7	22.6%
健康・安全・衛生に関すること	11	35.5%
職場の雰囲気に関すること	2	6.5%
社内ルールに関すること	2	6.5%
上司（パワハラ等）に関すること	3	9.6%
その他	6	19.3%
計	31	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
建物等の環境に関すること	2	20.0%
健康・安全・衛生に関すること	3	30.0%
職場の雰囲気に関すること	2	20.0%
社内ルールに関すること	1	10.0%
上司（パワハラ等）に関すること	1	10.0%
その他	1	10.0%
計	10	100.0%



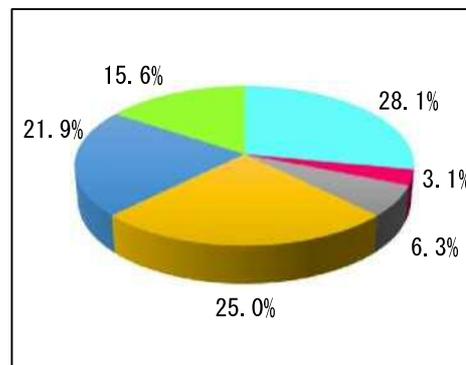
生の声

- ・ **家庭的な環境の会社**であるため、良いと思う
- ・ 健康管理については、非常に **気にかけていただいております**
- ・ アレルギー性鼻炎があるので現場の空気の悪さがつらい。たばこの煙もつらい
- ・ 分煙をしているようできちんとされていない。健康診断も **平等ではない**
- ・ **女子休憩室がない**
- ・ **お手洗いが共同なのが不満。**
- ・ トイレ・給湯室等の水まわりをもっと快適にして欲しい
- ・ くさいが誰も処置しない
- ・ 空調整備はやや循環が悪く、部屋全体が冷えない
- ・ **災害に対する備えが全くない**
- ・ いくつか事故やけがが起きてもおかしくないくらいの環境にある。 **健康管理面も問題ありすぎ！！**
- ・ 「いつやめるの？」と言われたことがある
- ・ 聞こえるように仕事に悪口を言われたことがある
- ・ パートの妊婦さんに嫌がらせをしている人を見た
- ・ 上層部が好き勝手なことをいい、 **現場の声は否定する**
- ・ **ミーティング不足**
- ・ 改善に対して前向きな課と重視していない課の **温度差**がある。 **自分の工程だけでなくみんなで良くするという雰囲気が出る様になればいいと思う**
- ・ 職場環境が改善されないことに、ベテランとして若手に対し **責任を感じている**

人間関係 についての意見

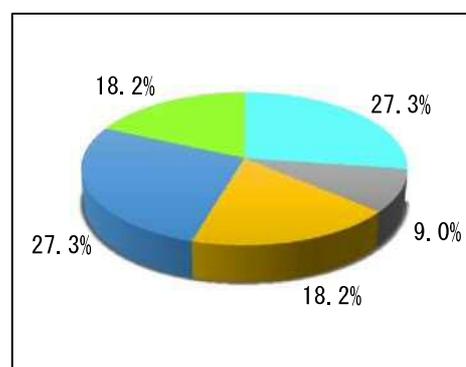
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
上司に関すること	9	28.1%
同僚に関すること	1	3.1%
上下関係について	2	6.3%
会社（社内）環境について	8	25.0%
コミュニケーションについて	7	21.9%
その他	5	15.6%
計	32	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
上司に関すること	3	27.3%
同僚に関すること	0	0.0%
上下関係について	1	9.0%
会社（社内）環境について	2	18.2%
コミュニケーションについて	3	27.3%
その他	2	18.2%
計	11	100.0%



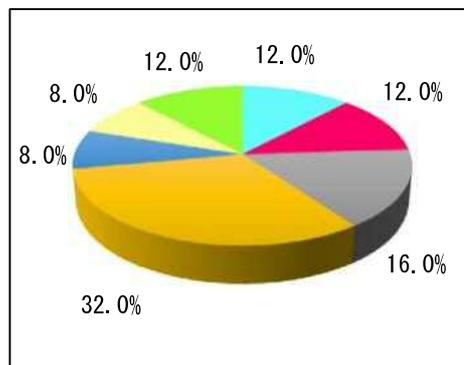
生の声

- ・ すぐ相談できる人がいる
- ・ 困ったときに誰に相談していいかわからない
- ・ 年数が経てば経つほど責任感を持って仕事に取り組むことが大切なので、頑張ろうと思います
- ・ 飲み会等（ビール注ぎや余興係のような役割がない職場なので）手軽に参加できる。話や食事に集中できていいと思う。ただ、平日は仕事や雑務のことでいっぱい、あまり周囲と話せない状態
- ・ みんなで協力して働くというよりは、個人が単独でお金を稼ぐために日々の業務をこなしているだけ
- ・ 上司は口が悪いパワハラだ
- ・ 休憩等少ない為、コミュニケーションがあまりとれてない
- ・ 体制が定まってない
- ・ 年配の方ほど頭が堅く、意見を言っても否定から入られることもあり、若手はやる気を無くすと思う
- ・ 昔と違い、みなバラバラだ。若い人は会社の行事に出ようとしない。交流が無い
- ・ 上の人が下の人を育てる力が無いのが非常に残念だと思う
- ・ 上司も自分の仕事で手いっぱい後任の育成には無関心。職人意識が高すぎて新入社員がすぐやめる！！
- ・ 家族よりも長い時間を共にする仲間です。職場以外でもコミュニケーションとれる場所が作れるといいです。仕事以外で深くつき合う事を敬遠する風潮があります
- ・ 上の立場の人が、その日の気分により対応が違うため、コミュニケーションがとりにくい環境になっていると思う。忙しくてもきちんと何時でも対応するべきである（忙しいと機嫌が悪くなるのは周りいいても気分が悪くなる）
- ・ 意見を聞いてもらえない

将来ビジョン についての意見

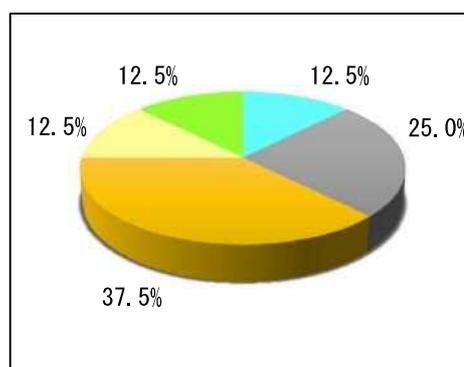
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
現在の自分について	3	12.0%
現在の会社について	3	12.0%
自分の将来について	4	16.0%
会社の将来について	8	32.0%
定年・転職・退職について	2	8.0%
社員の育成について	2	8.0%
その他	3	12.0%
計	25	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
現在の自分について	1	12.5%
現在の会社について	0	0.0%
自分の将来について	2	25.0%
会社の将来について	4	37.5%
定年・転職・退職について	0	0.0%
社員の育成について	1	12.5%
その他	1	12.5%
計	8	100.0%



生の声

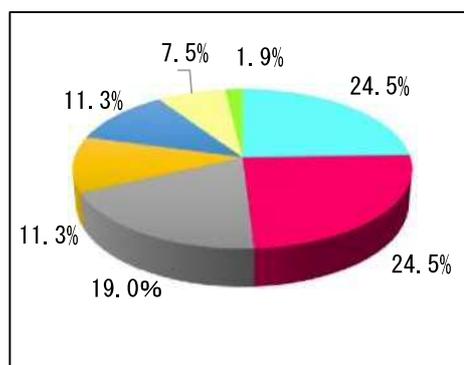
- ・今後も続けていきたい
- ・唯一無二の仕事をしている自覚があり、社会的責任として今の仕事をやっている
- ・若い従業員を丁寧に育ててほしいと思う
- ・仕事は好きで続けたいが、環境は良くない
- ・結婚して子供欲しいが、続けられる気がしない
- ・研修に自分ばかり出してもらっているが、周りにも学んでもらいたい
- ・技術は（身に）つけたいと思うけど、研修など会社が行かせてくれない
- ・商材としては、将来的にも社会の役に立つものを扱っているのだから、商品等に関する知識を習得できる教育体制を作してほしい。営業力が弱いので底上げできるようにしてほしい
- ・固定の仕事があるが、新しいものが増え、人も減っている。辞めたいと思っている人も多いと思う
- ・業界が尻すぼみの傾向なので、何十年後に会社があるか不安
- ・先が見えない
- ・基本給・退職金が少ないので不安
- ・人を育てる、教育することが苦手な会社だと思います。人材育成にあてる時間がないでしょう
- ・市場は減少しているのがわかっているので心配である。そんな環境でも生き抜いていくためのビジネス形態を築くためには、やはりトップ自身が先頭に立ち、改革を行ってほしい。（時代にあったビジネス）

思っていること・悩みなど

自由意見

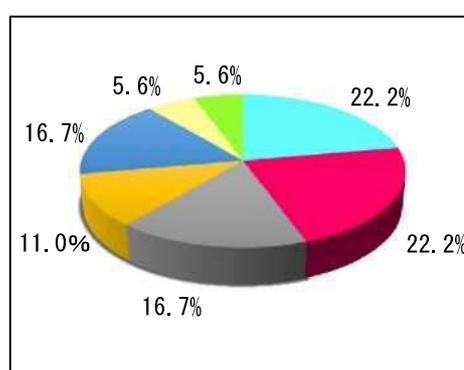
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
社長・上司に関すること	13	24.5%
労働条件に関すること	13	24.5%
会社の環境に関すること	10	19.0%
人間関係に関すること	6	11.3%
自分に関すること	6	11.3%
社員の育成について	4	7.5%
その他	1	1.9%
計	53	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
社長・上司に関すること	4	22.2%
労働条件に関すること	4	22.2%
会社の環境に関すること	3	16.7%
人間関係に関すること	2	11.0%
自分に関すること	3	16.7%
社員の育成について	1	5.6%
その他	1	5.6%
計	18	100.0%



生の声

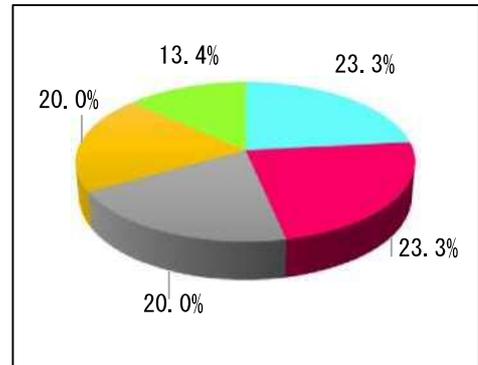
- ・お客様に喜んで頂けるととてもやりがいを感じます
- ・新人であるため仕事がまだ分からず悩んでいるがしっかりとやっていきたいと思う。しかし、今の仕事を続けられるのか不安である。従業員に不安をあたえない環境作りも必要であると思う
- ・何をやってもダメ出しをすることしかできない人間が多すぎる。そうやってダメ出しをする人間の能力にミスがなく能力が高いわけでもない。社員がお互いを尊重し合う社風に変えていかないといけない
- ・現場管理者と作業員との考えの間に考えのズレがかなりあると思うので、改善していきたい。若い人をみんなで育てて行ける会社づくりをしたい
- ・ミスが多い事が、各部署との雰囲気を悪化させていると感じる。まとまりの無さ、向上心の無さは大きな問題。早急の改善が必要
- ・職務内容等の見直しを年1回くらいは考えていただきたいと思います
- ・若い人達に気を遣い思うように指導が出来ない。課長以上の者の上司としてのあり方の研修に出てもらいたい
- ・社員の考えについて一部否定的な人がおられるので、一度やらせてみてから意見を述べても良いと思います。やる気が薄れてしまいがちになってしまう
- ・有休をもっと楽に取りたい
- ・ビジョンのない人が多い、どうにかしてほしい。ビジョンがないと新しいことはできません。

魅力・目標など

自由意見

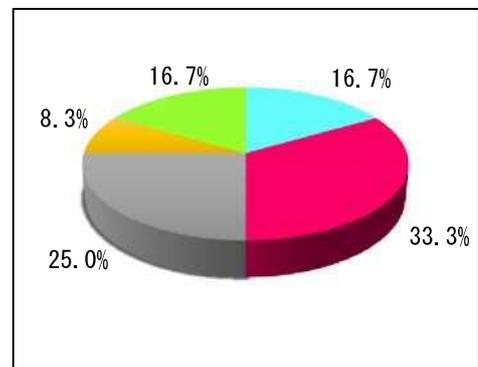
◎意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
会社の良いところ（魅力）	7	23.3%
自分の目標・やりがい（あり）	7	23.3%
会社の悪いところ	6	20.0%
自分の目標・やりがい（なし）	6	20.0%
その他	4	13.4%
計	30	100.0%



◎10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
会社の良いところ（魅力）	2	16.7%
自分の目標・やりがい（あり）	4	33.3%
会社の悪いところ	3	25.0%
自分の目標・やりがい（なし）	1	8.3%
その他	2	16.7%
計	12	100.0%



生の声

- ・会社の社長さんが大変心遣いをしてくださる方なので感謝しております。ありがたいです
- ・社長は、私たちのことを考えてくれ、暑いから熱中症に気を付けてと声掛けをしてくれます。この会社に入れて本当に良かったです。しんどい事もあるけどがんばれます
- ・上司は尊敬できています
- ・子供も小さいため、小学校行事などがあると外出とかもでき、有休も使えるので助かります
- ・仕事のやりがいはとても感じています。働くことは好きですが、自分のペースで働けたらベストです
- ・お客様に喜んでもらえるのでやりがいがある
- ・会社の魅力は家庭的なところ。仕事に対する目標などは、自分を変えて、技術を少しでも付けること
- ・地域1番店をめざしたい
- ・上司が色々な事にチャレンジさせてくれるので、成長できる機会があって良い。困っていると助けてくれる人も多いのではげみになる。改善しようという雰囲気が今期になって感じられる
- ・仕事は楽しく、責任を持ってやっている。先方からも評価頂いている
- ・利益は還元すると明言されています。非常に魅力的だと思いますが、利益の増やし方がよくわかりません
- ・毎年仕事がマンネリ化していて面白くない。新しいビジネスをする上でも若手社員に押し付けるような形で、「上の立場の人はわからない」などを理由で協力性がない。ただ新しいことを挑戦したい気持ちはあるので明確な方向性が決まれば新しい分野の勉強もしたい
- ・魅力はない
- ・仕事の目標というよりも生活していくため、子供を育てていくために仕事をしている。昔はそれでも楽しく仕事をしていたが、今はつまらない。それでも会社に気の合う友人がいるのでそれなりにやっているが、友人が退職したら私も続けていく自信がない
- ・仕事について、報告がほしいです。連絡が中途半端である
- ・全員が会社のためを思って仕事をしている。それが一つにまとまらないので改善が必要だと思う

3. 職場改善成果報告会『Open イノベーション』の実施

過年度支援対象企業における取組みの成果を幅広く県内の企業に周知するため、職場改善成果報告会『Open イノベーション』(平成30年8月6日)を開催した。

以下にレポートを掲載する。

『Open イノベーション』レポート

企業報告者 4名
出席者 62名

平成27年度から行ってきた本事業は今年で4年目となり、初年度から各企業が独自に考え、行ってきた様々な取組みも少しずつ成果が現れてきました。

そこで、その成果を県内企業のみなさまにお知らせしたく、『Open イノベーション』と題して職場改善成果報告会を開催いたしました。



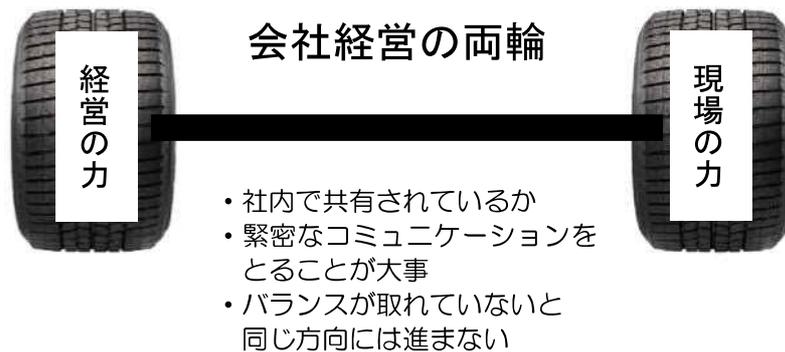
会場にはたくさんの企業の方々にお集まりいただき、当協会 会長久保田一朗氏の挨拶で開会しました。

第一部では、国立大学法人 島根大学 法文学部 准教授 飯野公央先生による基調講演「トップの意識と行動が職場を変える～ 先進的企業の取組みに学ぶ～」をしていただきました。



経営改善に不可欠なもの・・・

- ① 社員がわくわくするようなビジョン
 - ② 自社の価値を生み出す戦略
 - ③ ビジョンと価値を実現する日々の活動
- 経営の力
現場の力



働き方改革とは、「労働時間の短縮」「残業代の削減」だけでなく、会社の「ミッション」「ビジョン」の実現のために労使が共に取り組む経営改革だと飯野公央先生はおっしゃいました。

第二部では、実際に職場改善に取り組んでこられた4社の代表の方に報告していただきました。

1. 株式会社 ニッポ一島根工場

取締役工場長 内田 博隆 様
(平成 27 年度支援対象企業)



アンケート調査で見えた課題の中から、取組みを検討されたようです。

① 出雲にサテライトオフィスを開設

地域的な問題の解決と就業場所の選択が可能となり現在は採用も増え、社員も定着している。

② 飲みニケーション・社員旅行開催

毎年くじ引きを行い、グループでの飲み会が開催され、部署・年齢の垣根を越えたコミュニケーションを図っている。もちろん経費は会社が負担。また利益増の配分を行ったことによる『経営の見える化』も図ることができた。

と話されました。そして現在、より良い労働環境づくりのため、個々のモチベーションアップに向けた新しい人事考課制度の運用が始まり、更には社員を育てる仕組みづくりが着々とできているということでした。

2. 有限会社 高浜印刷

専務取締役 高浜 澄子 様
(平成 28 年度支援対象企業)

“弱者救済”という創設者（お父様）の想いを受け継ぎ、女性が（＝だれもが）働きやすい環境を積極的に整え、社員の声を大切にして、



- ① キッズルームの設置
- ② 有給休暇の付与、有給休暇時間単位の取得が可能となった
- ③ 会社負担でインフルエンザ予防接種を受けられる
- ④ 2S活動の実施

ほかたくさんのお取り組みを行ってこられました。

2S活動により社内が整頓され、来訪者に「綺麗だ！」と好評なうえ生産力もアップしたそうです。また働きやすい環境を整えたことで「ここで働きたい！」という採用応募者もあり、現在お勤めされているそうです。

社内のコミュニケーションは以前からよかったようですが、さらに円滑になり、男性社員の意識も変わり“イクメン社員”が現れるなどの効果も出てきたそうです。



3. 丸永建設 株式会社

取締役 築谷 昭典 様

(平成 28 年度支援対象企業)

職人が多い職場での取組みは、意見を言えば「なに言っちゃよ～かあ！」と聞き入れてもらえずご苦労が多かったそうですが、何か誰でも簡単に出来ることはないかと考え、アンケートに『社内に汚い』と書いてあったことから、「掃除当番を決

めて、みんなで社内清掃をやろう。」と思いつかれたそうです。そして取締役も掃除当番の際は、人がいない時間帯に趣味のように掃除をされているそうです。

また、喫煙所やカフェができ、トイレが改装され、休憩室を設けられたことから、社員一人ひとりに『社内をきれいにする』ことへの意識付けができ、またお客様への対応にも変化があったとか。

小さな取組みが“きっかけ”となり、社員みなさんの意識が変わったように、今回のこの報告会がきっかけとなり、また新たな取組みへの意欲がわいてきたそうだと担当の派遣専門家の先生から伺いました。

4. 社会福祉法人 隠岐共生学園

事務局長 名越 英貴 様

(平成 28 年度支援対象企業)

結婚を機に畑違いの福祉の世界へ入られた名越事務局長…。入職後に感じた疑問と問題を抱いたまま時間が過ぎていったそうです。

そんな中、当事業で視察に参加した先進的企業の話聞いて『霧が晴れた』のだとか。

視察から帰って早速行動開始！（ここがすごいですね！でも理事長への交渉は大変だったはずです。）



① 男性の育児休業取得の推進

男性職員へのヒアリングを通して就業規則の改定を行い、自らが率先して取得（隠岐管内で初の取得者となる）することで、取得しやすい雰囲気をつくられたそうです。実際に取得してみて、今しか体験出来ない子どもや家族との貴重な時間を過ごすことが出来たと話していただきました。

② 職員食堂の開設

バランスの良い食事を提供することで職員の健康推進を図る目的で開設。結果、健康面だけでなくコミュニケーションの場となり、職員同士の会話が増えるといった効果があったそうです。

③ 社内福祉事業魅力発信プロジェクト

地元の学校に出向いて福祉のことを理解してもらい、未来の社会福祉従事者を増やそうと働きかけを行っていらっしゃいます。それは職員自身が自分の仕事に対する魅力・やりがいを再認識すること。それが定着へとつながってきているようでした。

第三部では、報告者への質疑応答という形で短い時間でしたがディスカッションを行いました。



職場改善の取組みは、お金がかかることもあれば、お金をかけなくてもできることがあります。また目で見てわかるものもあれば、目に見えないものもあり、内容は様々です。

そして、その成果は今回ご報告いただいた企業のように上手くいくことばかりではありません。

ですが、それぞれの会社で出来ることをみんなで考え工夫し、小さなことから少しずつやってみることで、そして継続していくことが大切なのではないでしょうか。

そのためには、まず経営者のみなさまが「よし！やろう！」と思っていただくことがすべての第一歩だと感じました。

《会場風景》



4. 社員の定着・育成を先進的に行っている県外企業への視察の実施

支援対象企業における今後の取組みの参考とするため、社員の職場定着・育成について先進的な取組みを行なっている県外企業への視察を行った。

以下に各視察先企業の取組みレポートを掲載する。

株式会社 ナオミ (大阪府箕面市小野原東)

視察日 平成30年8月27日

(代表者)	代表取締役 駒井 亨衣
(資本金)	1,000万円
(設立)	1972年12月
(社員数)	55名(パート・アルバイト含む)
(事業内容)	充填機総合メーカー



みなさんは『充填機』をご存知ですか？ 私は、「じゅう ちん・・・？」読むことすら出来ませんでした。正解は『じゅうてんき』と読み、わかりやすく言うとゼリーやプリンなどの液体物、またジャムなどの粘体物（他にもいろいろありますが）を簡単に容器に入れることができる機械。手元のボタンを押すだけで、決められた量が出てきて私でも簡単に出来ました。

その機械を製造販売しているのが株式会社ナオミさんです。この“ナオミ”というのは、創業者の奥様のお名前だそうです。奥様への愛を感じますね～。

偶然ですが、聖書には生涯を懸命に生きた“ナオミ”という女性がいたことが書かれているそうで、その影響なのか！？こちらの会社、現在懸命に社員を大切にしている女社長さんなんですよ！



「来週、ちょうど島根に行くんです！」と、社員の方が気さくにお話いただきました。



ナオミのイメージカラーブルーのシャツがお似合いの駒井社長です！

そんな愛ある温かい名前とは裏腹に、実は先代の社長（現社長のお父様）はワンマンで、社長の言うことが絶対。社員は何も言えず不満も多かったことから、退職者が絶えなかったそうです。

「このままではいけない。」と社長に意見し、親子喧嘩の日々が続く中、ある時、「なら、やってみろ！」とお父様に言われ、駒井社長は覚悟を決められたとか。

そして、「私は、社員を大切にする会社になりたい！」という思いから職場改善を始められました。社内の体制を少しずつ変え、売上を伸ばし、少しずつ先代を納得させていかれたそうです。



ウエルカムボードでお迎えいただきました



トイレの前にある意見箱『うらの窓口』アンケートなどもされるそうです

改善を進める中、駒井社長は社員教育について考えられました。ですが、「信頼関係がないと社員教育は行なえない。」と、まず社員とのコミュニケーションをとることを最優先に考えられました。その方法をご紹介します！

ナオミのコミュニケーション方法



1. ナオミの日
 - ・年一回全員が参加し、一組5人ずつのチームを作る
 - ・一日仕事をせずゆっくりと様々な話（個々の歴史・過去）をする
 - ⇒ お互いを知り、理解を深める
 - ⇒ 親近感
2. 傾聴会議
 - ・月一回、他部署の人（年間同じメンバー）とグループになる
 - ・決めた目標に向かってお互いの意見や話に耳を傾け、認め合う
 - ⇒ 斜めの関係を作る
 - ⇒ 仲間意識
3. マナビヤ
 - ・月一回、希望者が参加
 - ・川田専務による様々なテーマの人生塾で、テーマを掘り下げていくことで普段は知ることの出来ない個々の意外な思考を知ることができる
 - ⇒ 一体感
4. シャベリバ
 - ・月一回、希望者が参加（一回につき6～8人の人数制限）
 - ・ルールは“否定しない”こと
 - ・参加者が話したいこと、聞きたいこと、疑問に思うことを掲示し話し合う
 - ⇒ 多様性を受け入れる
5. こまいカフェ
 - ・月3回オープン、自由参加
 - ・カフェのように立ち寄って、社長とゆる～く話をする
 - ⇒ 経営者と距離が近い
6. 学び舎 傍楽（はたらく）
 - ・月5回程度
 - ・会社とは関係のない、利害関係のない知らない人、年代の違う人達が集まり、本音で話すことができる場に社員も参加
 - ⇒ 多様性を受け入れる
 - ⇒ 価値観に変化



入口には、
コーヒーが
自由に飲める
ようになって
いましたヨ



※こちらは、京都にある町家

駒井社長が行なっておられる社会貢献のひとつで、自身の子どもが不登校だった頃の経験から、悩んでいる人たちに寄り添い、少しでも楽にしてあげたいと“居場所づくり”をされています。ネーミングが素敵♪

コミュニケーションをとるための取組みも実は教育につながっていたんですね。更に駒井社長は、「社員を育てるのは子どもを育てるのと一緒！」とおっしゃいました。

- だから、① 否定しないで話をしっかり聞く
② やりたいことを認めてやらせる
③ 一緒に考え、寄り添う

あちこちに貼られた
『否定しない』の
ポスター



大切にしていると社員は

良い流れの中で成長するそうです！



実際に、社員の方にお話を伺いました。
入社3年目 マーケティング・広報室の田中さんです。
大学時代、就活でうつ状態だった田中さんが『傍楽』で、社長に会い仲良くなられたそうです。話をするうち、「リハビリ感覚で、ナオミに来てみない？」と声を掛けられインターンシップに。

でも、仕事が出来ない自分に出来ることは何かと、自分なりの目線で実験（ジャムの瓶詰め）などを繰り返し毎日ブログの更新をしたそうです。すると問い合わせが増加傾向へ・・・。

田中さんは、“Web マーケティング”に着目しました。そして、入社前でありながらマーケティングの必要性を社長に直訴！（提案）したところ、社長もそれを受け入れ、入社と同時にマーケティング部を立ち上げてくださったとか。

すると引き合い件数が増え（前年度比150%）契約につながり、なんと売上は10億円を突破！となりました。でも、その成功の裏には・・・

1. 経営陣が、同じ目線で話を聞いてくれた
2. 経営陣が、新しいものを取り入れようと一緒に勉強してくれた
3. 経営陣が、マーケティングの必要性を他の社員に丁寧に説明してくれた



「だから、自分も頑張れた。」と田中さんが力強く話してくださいました。

要は、駒井社長が3つのことを自ら実践し、その思いが社員に伝わり、社員が頑張って働いたから結果が出たということですね。

株式会社ナオミは、経営者と社員の距離が近く、温かい雰囲気の中かで、みなが伸び伸びと働き、共に成長し、変化し続けている企業さんでした。



「一度教えてもらったことは、二度と聞かない！」をモットーに独自のノートを作成し、生産性の向上に努めておられます

「何でも社員に聞いてください！」
と言われ、遠慮なく質問攻めに・・・
みなさん、お仕事にも関わらずご対応いただき本当にありがとうございました！



お庭の緑に癒されます

島田 株式会社 (大阪府大阪市西淀川区)

視察日 平成 29 年 8 月 28 日

(代表者)	代表取締役 島田 博史
(資本金)	1,000 万円
(設立)	1964 年 10 月
(創業)	1921 年 (今年で創業 97 年)
(社員数)	45 名
(事業内容)	家具材料、内装材料販売、家具製作、 現場取付、内装工事



島田株式会社さんは、主に家具材料や内装材料を販売、また設計・製作から取り付けまで行う今年 創業 97 年の歴史ある会社です。環境に配慮した商品『エコノワ』(エコの輪)の普及に積極的に取組み、西日本最大級の大型商品を多数在庫して、受注から納品までの超スピード納品体制を誇ります。

これは「島田に頼めば大丈夫！」とお客様から言われるくらい、CS 向上にも力を抜かない社員みなさんの意識の高さ、チームワークの良さが鍵となっているようです。

現在 4 代目の島田社長は 40 代(若い!)。36 歳の時に、お父様から会社を受け継がれました。当時大手企業でお勤めだった島田社長は会社を継ぐにあたり、つぶれない会社、永続企業にするためには・・・と経営について勉強されたそうです。

その中で、

☆ ピーター・F・ドラッカー(経済学者)

『大きくなることに価値はない。よい企業になることが正しい目標である』

☆ エノキアン協会 スローガン

『Keeping Tradition, Breaking Tradition』

※エノキアン協会：欧州を中心に創業 200 年以上かつ現在も創業者子孫が経営する企業 43 社からなり、日本企業 8 社も加盟している

☆ 岡谷鋼機(株) 代表取締役社長 岡谷篤一

『会社を大きくする必要はないけど、中身をよくすることが大事だよ』
(創業 349 年、エノキアン協会に加盟する名古屋の商社。13 代目岡谷社長にお会いした際の言葉)

それらの言葉から島田社長が思われたのは、

1. 永続企業には“変えること(チャレンジ)”と“変えないこと(誠実さなど)”が存在する

2. 会社は規模や利益の追求ではなく、中身をよくすることに注力すべき

ということ。そして経営理念の策定へ・・・『HaRISS(ハリーズ)』が出来あがりました。



島田 株式会社 経営理念 『HaRiSS』(ハリーズ)

1. Happy (幸せ)

全社員一人ひとりが幸せになれる会社を目指す

社員一人ひとりが会社の代表であり、互いに信頼し合い高め合える関係を築き、風通しの良い明るい社風をつくります。そして仕事を通じて人間的成長ができる。さらに各人が人生の夢を託せる会社を目指します

2. Rise (発展)

仕入先様と売り先様と一緒に発展します (略)

3. Services to Society (社会に役立つ)

社会に役立つ企業になります

法令遵守、人格者たる社員の育成、環境改善、地域への貢献など、より多く社会に貢献できる企業を目指します

クレド(社員と共に作成)



～例えば、私たちはハリーズ島を目指して航海している小さな船“島田丸”の乗務員(仲間)である～

1. 私たちは変化の荒波の中でも、全員で力を合わせて乗り越えられるよう仲間の和を大切にします
2. 私たちは話し合い、改善策をその都度たてて進みます
3. 私たちは新しいことに挑戦します
4. 私たちは謙虚な姿勢で、笑顔と真心を込めて接します
5. 私たちは決めたルールを守ります
6. 私たちは時間に対するコスト意識を持って行動します



《仕事に対する取組み》

- * ノルマより自分で立てた目標に向かって頑張る
- * 各営業マンに決済権を渡す (ただし、内容・規模によっては上司決済が必要)
- * 毎月、会社売り上げ目標達成時には、営業だけでなく業務・配送・倉庫担当者にも努力賞として金一封(みな同額)が与えられる
- * 夏と冬のボーナス以外、決算前に営業利益の一部を社員に還元! など
- * これ以外にも、お客様や取引先、同業他社に対する取組みを行い信頼度がUP

《環境に対する取組み》

- * 工場に空調設備導入
- * 重量物を動かすフォークリフトを1台から4台に増やす
- * 倉庫休憩室(縁側スペース)を設置
- * 商品積み込み時にも気分よく働けるようラジオの放送設備設置
- * 目の負担軽減のためLEDを多めに設置
- * 工業地帯で緑が少ないため、敷地内に木を多めに植栽
- * 周囲の音が気にならないよう二重サッシをつけ、BGMを流す
- * 災害時に避難所としての役割として防災食料、水、グッズなどを備蓄など



第6回 『日本でいちばん大切にしたい会社』 大賞 審査委員会特別賞を受賞

- 受賞理由 1) 経営理念『HaRiSS』
2) 癌で6か月入院し死亡した社員に、給与も賞与も全額支給
3) 育児休業中も基本給の80%を支給
4) 創業以来リストラなし、赤字なし
5) 役員室を解体し、社員の福利厚生のためにした ほか

受賞理由のリストラなし、入院や育児休業中の給与の支給などは、「もし家族がそうだったら、そうしますよね?」と、島田社長は問いかけられました。

《人材育成について》

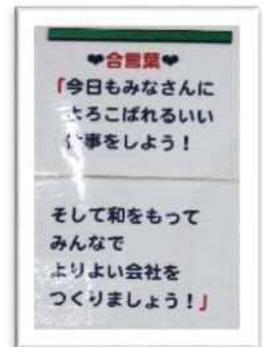
- * 朝礼で当番がハリーズを暗唱し、関連する話(HAPPY 話など)をする
- * 社内他部署への職場体験
- * 仕事にゲーム性を取り入れた「早積み競争」「ノームス競争」
… 遊び心があって、何だか楽しそう♪
勝つと栄養ドリンク・ジュースなどがもらえるそうです。
チーム力が高まり、生産性の向上にもつながりそうですね!

* グッド&ニュー (体験)

… “クッシュボール” を使って、最近あった良い事を発表し、他の人は拍手をする。私たちも実際に体験しました。
物事がポジティブに考えられるようになるそうですよ!

* 学夕 (夕方からの勉強会)

など



※クッシュボール
色と感触から、緊張をほぐし、脳をリラックス、活性化させる効果があるそうです!

ここでは全てご紹介しきれませんが、こういった取組みを続けていらっしゃるからなのか、こちらでは20年以上も勤務されている方が多いようです。そして何より社員の方々が本当に明るく、キラキラとした笑顔がとても印象的な企業さんです。

最後に、島田社長は「子どもに自慢できる会社」「働くみんなが幸せになれる会社」を目指します。」とおっしゃいましたが、もう実現しているのかもしれないね。



先代の社長
(島田社長のお父様)です。
「今年は息子をほめました」と笑顔でお話されました

全員が立ってお出迎えてくださいました。ちょっと恐縮!
電話がジャンジャン鳴ってお忙しいところ、ありがとうございました



机の上は、いつもきれい!
なぜならば共有スペースだから。営業マンの席は決まっています

旭テクノプラント 株式会社 (岡山県倉敷市)

視察日 平成30年12月6日

(代表者) 代表取締役 藤森 健
(資本金) 3,000万円
(設立) 1978年3月
(社員数) 100名
(事業内容) 電気工事業・電気通信工事業
・土木工事業・建築工事業



雨天にもかかわらず、社員の方が外へ出てお迎えくださいました。

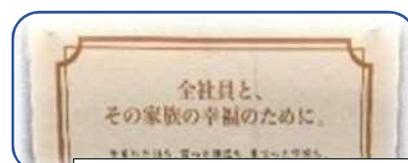
綺麗なエントランスには
クリスマス・ツリー、そしてウェルカムボード！



旭テクノプラント様を知ったのは、フジテレビ『めざましテレビ』“働き方改革 真似したくなる取組み”で、**有休取得率を2倍に改善し『ホワイト企業大賞特別賞』**受賞と紹介されたのを偶然目にしたことからです。

中へ入り早速、全社挙げての改善や努力の成果が壁の随所に表現されており、“取組み気になる度”が高まりました！

こちらの会社では、電気設備の設計・施工・管理等をされていることから、土日に作業を行なうことも多く、以前の**有休取得率は18%**でしたが、なんと現在**42%に改善!**



綺麗なトイレに、参加者から驚きの声多数！
壁には「全社員とその家族の幸福のために」と…

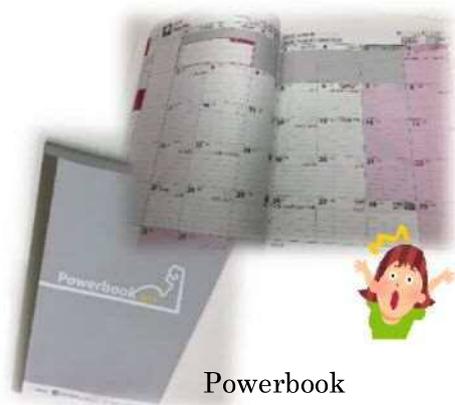


その秘密は**社員に配られる手帳 (Powerbook)**にありました。

この手帳のスケジュール欄には、**社員の誕生日はもちろん、結婚記念日、奥様・お子様の誕生日**があらかじめ記載されています。こうすることで、お互いの記念日を把握し、理解し合えることから休暇が取りやすい環境となっていたのです。

また Powerbook は、スケジュールやカレンダーだけでなく、**経営理念、CRED**から年間目標、パワーアップシート、ありがとうカード、創意工夫提案、ヒヤリ・ハット室、美化プロデュース室、ハラスメント対策、健幸経営、社内の様式手続き、福利厚生、就業規則、マナーや電話対応に至るまで

百数十ページにわたり藤森社長の経営哲学、人財定着、組織活性化の仕組み等々のノウハウが蓄積されたものだったのです。



Powerbook



島根とは縁があつて、なんと松江観光大使をされている藤森社長です

藤森社長は 36 歳までサラリーマン人生を送られ、2010 年にお父様の後を継がれました。そして「建設業は人も集まりづらく、生き残っていくためには、社員定着、採用、組織活性の取組みをしなければいけない」という危機感から、様々な取組みを積極的に行なってこられたそうです。現在、売上高 53 億に成長し、社員も増加する中、理念型経営を浸透させるため取組まれてきた方法を教えていただきました！

会社案内と一緒に、私たち視察参加者一人一人に手書きのメッセージカード♪ また倉敷の魅力をもっと知ってほしいと様々な情報が添えてありました。こんな初めての感激です！



1. 社員満足度調査 (2回/年 実施)

最初、藤森社長もボロクソに書かれ、「二度とやるもんか!」と思われたそうですよ。しかし何度か繰り返すうち、徐々に冷静かつ客観的に結果を見る事ができるようになり、現在も継続して取組まれているそうです。

- ポイント① 定期的にする事!
- ポイント② 客観的にみる力を持つ事!
- ポイント③ あきらめずに継続し続ける事!



「当社の社員として満足している」の設問に対し“そう思う”と答えた社員
開始年度 74.2%
徐々に UP し
最高 89.5% へ

2. 健幸経営

人財こそ我が社の財産 **「社員とその御家族の心身共の健康が全ての基盤」**

この取組みの結果、医療費が県内他社と比較して約 5 万円安くなったため、その分を社員のみなさんに還元されたそうです。藤森社長曰く 5S と情報共有で付加価値を高め、「分け前は基本わかる!」だそうで、以前 BCP の一環で備蓄していたお米も、長く備蓄すると古米になってしまうからと、社員に配布されたとか。

そして、フィットネスルーム、リラックスルーム(肩凝りの私にはうらやましい~)、シャワー



ルームも整備し、現在 健康目標チャレンジ 11 実現に向けて取組み推進中!

《健康目標チャレンジ 11!》

- 1 社員の健康診断受診率 100%の維持継続
- 2 社員の再検査受診率 100%の維持継続
- 3 社員の配偶者の健康診断受診率 100%の維持継続 ※対象は被扶養配偶者(費用は会社負担)
- 4 社員の配偶者の再検査受診率 100%の維持継続 ※対象は被扶養配偶者
- 5 社員の喫煙率 10%未満の達成
- 6 社員の肥満率 10%未満の達成 ※肥満にはメタボ診断を含みます。
- 7 ストレスチェック受診率 100%
- 8 全社員の残業時間月 40 時間以下の達成
- 9 振替休日取得率 100%の達成 (ここが建設業では難しい)
- 10 有給休暇取得率 40%以上の達成 (⇒達成、今年来年は更に延びる)
- 11 肥満該当者の週 5 日、1 日 30 分以上の運動の実施率 100%

取組みに関し費用は会社負担。
具体的に数字で表せるものは
全て数字で表す!
数字にしないとはかれない!

また藤森社長は、社員のみなさんに経営理念、行動指針を伝えていく際、①共有、②共感、③共鳴、④共振 の過程で斜め 4.5 度にスパイラルアップする事を常に意識されるそうです。そこで シャツにも 4.5、車のナンバーにも 4.5を入れる徹底ぶり!

「浸透するまで、徹底的にこだわりつつこくやり続ける。」この具体的に伝える事、また社員の方に愛情を持って接する事を大切にする中で『**健幸経営**』に行き着かれたということです。



3. 私の年間目標

「プライベートの充実があって仕事も充実する」と、個人の目標とプライベート時間を手帳に記入。

あとは「プライベート目標の時間軸を邪魔しないようにする！（配慮してあげる）」事が大切。



わくわく♪



4. 新入社員研修

藤森社長は、ドラッカーの素直さの連鎖反応 integrity を真摯さ = 謙虚さ・素直さ・愚直さと解釈し、この部分で採用を決められるそうです。そして新入社員研修では、新入社員と共に2日間を過ごし、『経営理念が大切に経営理念を目的として達成していきましょう。重要なのは自己実現。社員のみなさんそれぞれが自己実現を果たしていく、人生そのものを応援していく。それが会社の存在です。』と誰にでもわかる言葉でお話されるそうです。

5. 休暇制度

一般的な有給休暇に加え、こんな休暇制度があります。

- ・プラチナ休暇（年1回、有休を3日以上連続で取得することを義務化 ※休日を合わせると5日以上）
- ・アニバーサリー休暇（誕生日や結婚記念日等のある月に有休を取りやすくするための制度）
- ・養育休暇（15歳までの子を持つ正社員が、子供の学校行事参加のために取得できる休暇） etc

その他、若い社員が多いことから、これからの人生設計のサポートを目的とした制度等も考えられるなど、次々と新しいことにチャレンジされる藤森社長のもと、明るく楽しそうにお仕事されている社員のみなさんがとても印象的な企業様でした！



株式会社 サンキョウ-エンビックス (岡山県岡山市)

視察日平成 30 年 12 月 7 日

(代表者) 代表取締役 浅野 浩一
(資本金) 1,000 万円
(設立) 1972 年 2 月
(社員数) 29 名
(事業内容) 測定・分析事業、環境サポート事業
(土壌汚染調査、環境アセスメント等)、
環境コンサルティング事業



壁には数々の感謝状、ISO9001、ISO/IEC17025、エコアクション 21 等取得された認定証の数々。なかでもくるみん認定 3 回 (3 回取得は県内 2 法人)、またプラチナくるみんは、岡山県内 5 法人しかなく、そのうちの 1 社で、なんと **30 名ほどの規模では岡山県初!** **他は数百名規模の企業ばかり** だそうです。



そんなサンキョウ-エンビックス様ですが、以前は工場・職場もとても汚く、いわゆる 3K。採用面接に来た人や見学に来た人に「ここで働くのは…」と断られたことも。また環境事業という仕事柄、白衣を着ていることが多いため近隣からは怪しまれたそうですよ。

きっかけは、2004 年 先代 4 代目代表取締役 有松修一氏 (現相談役) が現在の地に移転した際、社名からロゴにいたるまで変えて第二創業を目指したことから。



社内職場環境の改善と理念型経営と言われる**経営指針書** (経営指針とは…経営理念、10 年ビジョン、行動指針、経営方針、マネジメントシステム運用方針から構成) を基盤とした組織構築に取り組みされたそうです。

1. 社内職場環境改善

有松社長は、大規模な設備投資により工場移転を実現し、まず環境整備に着手されました。

就業時間 8:00 から 15 分間全社員で清掃を行ないます。ですが、当時はなかなか習慣化できなかったそうで、**社長は自ら一人でも毎日掃除を率先して実践**してこられたそうです。

そして現在・・・職場、工場等を拝見するとその清掃の徹底ぶりに驚かされました!

これでも「まだまだ」なんだとか。



掃除道具専用部屋
きれいに整理!



理系女の方が多いこと。
これも職場環境改善の成果です!

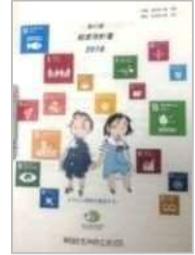
2. 理念型経営



5代目 浅野社長です
1昨年、先代有松社長より
バトンを受け継ぎ、さらなる
成長、100年企業を目指し
土台作りに着手されています

これは、経営理念を追求・実現するために、方針や計画を作成し全員で実践する仕組みです。

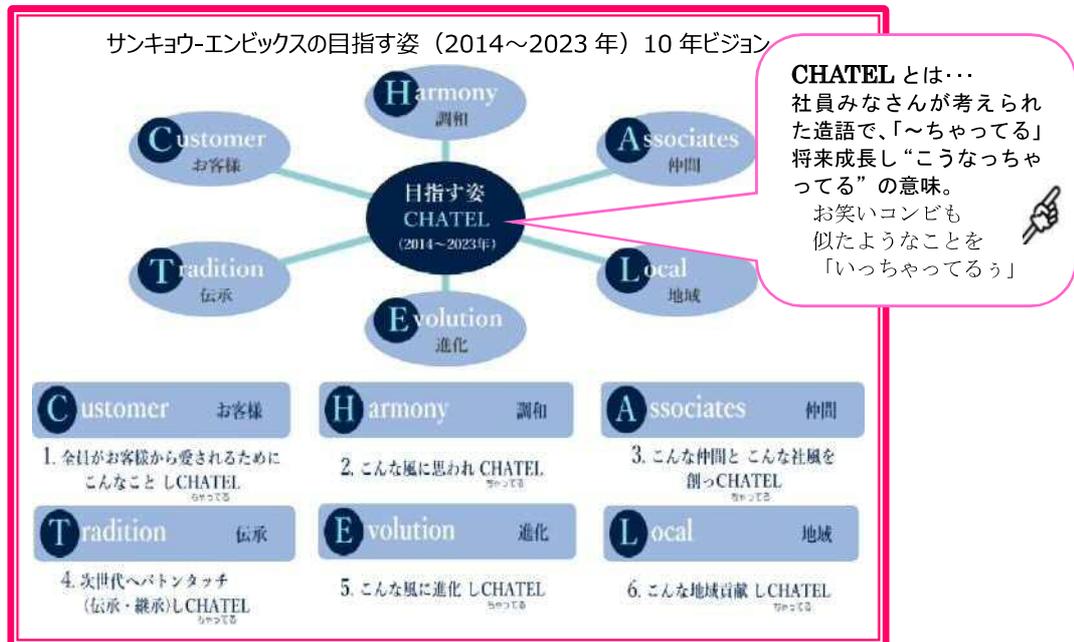
こちらの会社では、2002年から毎年社内発表会を開き、全社員が関わって経営指針を作成されています。そのため全社一丸の体制ができ、**より強靱な企業体質に変化**していけるんだそうです。



しかし、これも浸透するまでには時間がかかったとか。はじめは特定の人のみ…といった感じで、変化があったのは2005年“個人の目標シート”を導入した頃から。そして2008年リーマンショック時に一気にスイッチが入ったという感触だったそうです。

売上は大きく落ち込みましたが経営指針による徹底的なコストダウンを実行したことで**減収増益**となり、「**経営指針に取組んでよかった!**」と全社員が意識するようになったそうで、それからは新しい取組みに対しても、また新しく入る社員にも当たり前のように受け入れられていくようになったそうです。

本事業で何度か出てきたキーワード『**目指す姿**』がこちらの会社では経営指針書に具体的に示されていますので是非ご紹介したいと思います。社員のみなさんが半年かけて作られたそうですよ!



3. 年間行事予定表

年間行事予定表を経営指針書に掲載することで、先を見通した行動がしやすくなっています。

また『**学びの日**』という日が設けてあり、この日は自身の成長のために終日何をしていても良いとされています。(年間6日間)

結果的に、この日を有休に利用される方も多く取得率の向上にもつながったんだそうです。

8月	4	学びの日	終日
	18	所屬長会議・3S委員会・757/部署会議	午前/
9月	1	学びの日	終日
	8?	社員旅行(予定)	日帰
	15	所屬長会議・3S委員会・757/部署会議	午前/
	29	学びの日	終日

4. 個人目標チャレンジシート

個人目標チャレンジシートを活用し、**1人1人の成長の過程**を描き、さらに**社会性・人間性等の軸で成長の軸を明示**。1年終わって自己評価と上司の評価を経て(フィードバックシート)、翌期からまた頑張ってもらおうそうです。

5. 改善メモ

大切なのは**“メモ程度”**にする事！

以前は複雑な改善提案でしたが、現在は簡単にされたそうです。その結果、年間約140件程提出されるとか。もちろん、いい改善には経営指針発表会で表彰！



6. 地域との共生

町内清掃を1回/月ペース実施。環境事業を行っているので、「**どういう物が捨てられているか**」気付きにもなるそうです

2015年 地域の産官学連携で絵本(紙芝居)を作成。絵を描かれたのは社員の方です

ダルマガエル(絶滅危惧種)保全プロジェクト
・田んぼを作って維持保全(田んぼがなくなると生息できない)
・資金調達ビジネスの仕組みを考える
米を売って田んぼの維持資金にする
ベルマークのような“ポイントマーク”(低炭素のポイント)を作り、集めると資金調達でき、それを田んぼの維持費にという仕組みを考えられました



7. 脳活オフィス

休憩時間は、しっかり癒されて、しっかり仕事してもらい生産性を上げたいとの思いから整備されました。

昔の男女比率は9:1でしたが、現在は女性が半分を占め“働きやすい職場“になっていることが証明されています。

【100年企業を目指して】

5代目浅野社長が**目指される**ところは、社員が活躍する事。地域新聞に社員の活躍が取り上げられたり、国のものづくり補助金を採択され、その成果事例発表会で県内4社の事例に選ばれ、社員の方が大勢の前で発表された時には、親が参観日に行くような気分でもううれしかったそうです。これから100年企業を目指して、次の3つを意識されているそうです。

- ① 場づくり …社員が生き生きと活躍でき、安心して働ける会社
- ② 関係づくり …誇り・やりがい・思いやりを持った人を育て、強いチーム(組織)をつくる
- ③ 仕組みづくり …時代の変化を読み取り、如何なる時でも対応・適用でき持続し続ける

☆イクボス宣言
我々は、部下の育児・介護・WLBを応援するため、以下の事項を約束します。
…は、土日、平日の定時以降には

『イクボス宣言』浅野社長はこれを見て、時に自身の行動を反省・振り替えられるそうです

周りの人達への感謝と社員を大切に**する心**をお持ちの浅野社長のもと、究極の仕組みづくりの実現はもうすぐ! かもしれませんね。



5. 職場定着に向けた研修会の実施

支援対象企業における取組みを全社的に浸透させるため、座学とワークショップを組み合わせた形式で、支援対象企業の社員向け研修（平成30年10月10日）と経営者向け研修（平成30年11月19日）をそれぞれ開催した。

以下にレポートを掲載する。

社員向け研修会レポート

参加者 14名

〔講師〕 公益財団 日本生産性本部

主席経営コンサルタント

加藤 篤士道 （公認会計士） 氏



《テーマ》

1. 働き方改革に伴う意識改革と生産性の向上
2. 生産性向上への業務「カイゼン」
3. 仕事のミスマッチを防ぐコミュニケーション・スキル

参加者を3つのグループに分けて座っていただきました。

自己紹介後、テーマに沿って話し合いを進めていただくごとに、どのグループも和気あいあいとした雰囲気になってきました。



「今後、在宅・テレワーク等が進んで行くことも想定され、顔を合わせなくても伝達事項がメールで送られてきたり送ったりする場面が増えると思われるが、その際意思の疎通が上手く取れずミスへとつながる危険性がある。それはお客様のクレームにもつながり、それによりロスが生じ、結局は生産性が低くなってしまふ。いくら“働き方”が変わっても、やはり顔と顔を合わせてのコミュニケーションを取ることが必要である。」と加藤先生は話されました。

〔講師〕 公益財団 日本生産性本部

主席経営コンサルタント 加藤 篤士道 (公認会計士) 氏



《テーマ》

1. 働き方改革に伴う意識改革と生産性の向上
2. 生産性向上への業務「カイゼン」
3. 仕事のミスマッチを防ぐコミュニケーション・スキル
4. 定着率を高めるためにはどうすればいいか

参加者を3つのグループに分け、それぞれの課題について話し合っていました。

今回は、10月10日に行なわれた社員向け研修会での結果も交えつつ研修が進められ、業種は異なりますが経営者のみなさまならではの悩みや問題点等についても真剣にお話くださいました。



社員向け・経営者向け研修会共に参加して下さったみなさまにお話をうかがうと、現在は『働き方改革』が多くの企業で進められており、中には独自の制度も作られているようでした。

過年度参加企業からは、「少しずつ成果が出ている」という意見もあれば、「新しい休暇制度は出来たが、実際にはなかなか取れない(または取る人が偏っている)」という意見もあり、新しい取り組みが浸透していくのはなかなか難しいことがわかりました。また、制度だけ作るのではなく周囲の理解やサポート体制の必要性も強く感じました。

加藤先生からは、「現在は、働き手が企業(働き方)を選ぶことができ、企業が働き手の働き方を受け入れ(認め)なければならないようだ。しかし、多様な働き方を認めると、次はメール等では伝わらないことも多く、ますます面談等で顔を見ながらのコミュニケーションを取ることが重要になってくる。また、副業が認められるようになれば、益々『経営理念』を理解し働いてもらうことが大切だ。」と締め括られ研修会は終了しました。

6. 支援対象企業に対する個別支援の実施

本事業において選定した支援対象企業（15社）に対し、派遣専門家（社会保険労務士や経営コンサルタント）による個別支援を行った。

次に個別支援をとおして見えてきた各支援対象企業における課題とその課題解決に向けた取組みを業種別にまとめ紹介する。

派遣専門家	
特定社会保険労務士	安達 和生
特定社会保険労務士	内部 晋介
特定社会保険労務士	木村 雄治
社会保険労務士	寺本 健太郎
経営コンサルタント	林 亮宏

【支援フロー】





業種別支援対象企業数

1. 製造業・印刷業	5社
2. 小売業・販売業	3社
3. 建設業	3社
4. サービス業（宿泊業・福祉関係含む）	4社



《業種別支援の内容》

1. 製造業・印刷業

課 題	取組み	成 果
① コミュニケーション不足	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーション向上などの研修実施 • 面談の実施 • 上司から進んで「挨拶」する • 軽スポーツ大会開催 • 名札のデザインを工夫 	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーションの向上につながる社内環境づくりができた • コミュニケーションだけでなく、健康の増進により欠勤率が低下し、業務の効率が向上した • 目標やアピールポイントを明示し、社内外のコミュニケーションのきっかけや、個々の目標明確化のツールとなった
② 残業が多く、長時間労働となっている	<ul style="list-style-type: none"> • 残業時間のチェック体制の整備 	
③ 社員も高齢化し、今後、家族の看護や介護が必要な社員が増えてくる	<ul style="list-style-type: none"> • 育児・介護に関する規程を改定し、最新の法令に対応した制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> • 出産・育児や家族の介護による離職防止の体制整備ができた
④ 教育体制が行き届いていない	<ul style="list-style-type: none"> • 安全衛生などの研修実施 	
⑤ 健康面に問題をかかえる社員の対応	<ul style="list-style-type: none"> • 分煙対策をして気持ちよく休憩を取り、仕事のメリハリをつける • メンタルヘルス対策 	<ul style="list-style-type: none"> • メリハリができ、リフレッシュされることで会社全体の雰囲気よくなることが期待される
⑥ 人材不足と採用	<ul style="list-style-type: none"> • ホームページと会社リーフレットを作成する 	<ul style="list-style-type: none"> • 会社のPR、認知度アップ向上の準備ができた

2. 小売業・販売業

課 題	取組み	成 果
① 社員の高齢化に伴う新しい人材の採用と定着をはかる必要がある	<ul style="list-style-type: none"> 指導育成体制の構築のため、現行業務のマニュアルの整備 	<ul style="list-style-type: none"> マニュアル化により、将来新しい人材が入社した際の必要な業務スキルの指針を明示できるようになった
② 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念に沿った必要なスキルや能力が、会社の発展と自己の成長につながることを明文化し、社員に周知した 	<ul style="list-style-type: none"> 求める人材のあるべき姿を洗い出し、会社の人材育成基本方針を策定した 定期的に研修に参加することを推奨 階層別、職能別の研修プランを策定し、独自の教育制度を検討していくこととなった
③ 仕事に対するモチベーション維持と向上	<ul style="list-style-type: none"> 評価や賃金水準を加味した報酬制度作り メリハリをもって働ける体制作りとして、有給管理名簿を作成し、給与明細にも有給残を明示した 	<ul style="list-style-type: none"> 各階層における役割などを明文化し、評価項目を選定、評価内容をまとめた 有給取得状況が見える化し、有給を取得しやすく、またメリハリをつけて業務に取組みやすい体制ができた
④ 社員の世代間のギャップから生じるコミュニケーション不足により信頼関係が生まれにくい	<ul style="list-style-type: none"> 仕事から離れて楽しめる『社内サークル活動』の立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> サークル活動を通じて社員同士、また地域や顧客との交流の場へと発展することを期待し、経費補助などの運用ルールができた ⇒ 評価にもつながる仕組みづくりへ
⑤ 離職率の増加		

3. 建設業

課 題	取組み	成 果
① アンケートから、賃金や休暇などの労働条件や人間関係に課題があると感じている社員がいる	<ul style="list-style-type: none"> ・ 休日の見直し、有給取得の希望調査方法の工夫 ・ 育児・介護休業などに関する規程の改正 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用できる休暇制度を明示し、取得申請書類を一体化させ、利用しやすい体制を整備したことで取得促進が図られた ・ 看護・介護休暇の有給化により、子育て世代や介護を抱える社員の離職を防ぐサポート体制が整った
② 病欠により現場への影響が大きい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年次有給休暇の取得促進に取組む経営者の意向を文書化した 	
③ 工期の関係で休日出勤も多く家族との時間が取りづらい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家族も交えた交流会（バーベキュー）を開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内イベント実施によりコミュニケーションの向上と一体感を生み出すことができた
④ 現場と事務所、経営陣・管理職と従業員とのコミュニケーションが取りづらい		
⑤ 将来ビジョンが描きにくくモチベーションも上がりにくい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 先進的企業視察で訪問した企業の研修制度を参考に研修制度を作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入社から退社までの社員研修を計画的に行なうため、社員育成体系を一覧表にまとめ、キャリアビジョンを明確にしたことで社員のモチベーションアップと成長が会社の成長につながる仕組みづくりができた
⑥ 人手不足 女性社員が少ない		<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性が活躍できる職場、働きやすい職場となるため、育児や看護を踏まえた多様な働き方ができる環境の整備を検討していくこととなった

4. サービス業（宿泊業・福祉関係含む）

課 題	取組み	成 果
① 年中無休のため休日が定まらず、予定が立てにくい	・職務調査・職務分析の実施	・業務の改善を見出し、個々が『ありたい姿』に向け、考えて行動するようになった（業務の質を向上させることで生産性があがることが期待できるようになった）
② 採用入社後の教育体制の構築	・ベテラン社員と若い社員がペアを組み、効率的に仕事を教えていく	・マンツーマン体制の確立
③ 社員の健康と安全衛生に配慮した環境づくり		・今後、休憩や休暇などを改善し、安全衛生や健康に配慮した職場環境・作業環境を構築していくこととなった
④ 賃金および評価制度の構築	・「介護職員処遇改善加算」を受けするための整備 * キャリアパス要件 * 職場環境等要件	・要件をクリアするための制度の構築手順とスケジュールならびに必須項目を精査した ・キャリアパス制度の全体フレーム完成 ・資格などに応じて昇給する仕組みや、賃金規程の見直しと職員へ周知する準備ができた
⑤ 新しいビジネスを構築できるような人材の育成	・経営陣が望む人材を明示する	・望む人材像が明確化されたことで、社員も意識的に目指す方向性が明確となった

7. 過年度支援実施企業に対するフォローアップ

(1) 過年度支援企業に対する個別支援の実施

過年度支援実施企業に対し、職場改善への取組みが確かなものになるよう派遣専門家による個別支援を行った。

以下に現在の取組み状況および成果や今後の目標などについて一部を紹介する。

◎ 個別支援の内容

取組みの進捗状況や現状把握のための聞き取りおよび助言・提案

◎ 企業訪問回数

平成 27・28 年度支援対象企業 (32 社)

2 回程度/社

平成 29 年度支援対象企業 (16 社)

3 回程度/社

(1 時間半～3 時間程度/回)



☆ 平成 27 年度 支援対象企業の取組み・成果・今後の目標など

	現在の取組み	成 果	今後の取組み目標・課題など
A社 (総合建設業)	<ul style="list-style-type: none"> ① 女性活躍推進 ② 社内提案制度の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性社員研修実施し、女性社員のスキルアップ、活躍のしやすい職場環境作りが進みつつある ・プロジェクトチームによる制度改善提案 → 実現に向け現在準備中 	<ul style="list-style-type: none"> ・さらに社内研修実施、社外セミナーへの参加促進などで、全社員が活躍しやすい環境作りを図っていく ・これまでの制度をさらに幅広く気軽に活用してもらうため、制度への親しみやすさ、誰でも提案がしやすい方法、経営トップへの伝わりやすさ等を追求した運用方法で、制度の浸透を図る
B社 (旅館業)	<ul style="list-style-type: none"> ① ノー残業 Day ② ランチ会 ③ 健康経営 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークライフバランスの充実が図られた ・コミュニケーションが向上 ・島根県の旅館業初のヘルス・マネジメント認定企業となった 	<ul style="list-style-type: none"> ・飲みニケーションからランチ会へ形は変わったが、コミュニケーションは良い ・取組みは定着しており、今後も継続していきたい

☆ 平成 28 年度 支援対象企業の取組み・成果・今後の目標など

	現在の取組み	成 果	今後の取組み目標・課題など
A社 (建設業)	<ul style="list-style-type: none"> ① 社員小グループによるリフレッシュ活動を継続 ② 若年者に対する教育、先輩社員による現場でのフォローの充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションが高まり、ここ2年離職者ゼロ ・未経験者でも基本から仕事を学び、徐々にスキルアップできる環境整備ができた 	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用環境の変化、働き方改革や労働基準法改正への対応が課題
B社 (総合建設業)	<ul style="list-style-type: none"> ① 給与・手当の見直し ② 入社一時金制度の導入 ③ 禁煙した社員に金一封 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の待遇・福利厚生などが充実して、途中で20代2名の採用をすることができた ・最初はなかなか禁煙できる社員がいなかったため、月単位の禁煙報酬に変更したところ2名が禁煙(1万円/月) 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後は、若手リーダーの育成(研修参加など)をやっていききたい

☆ 平成 29 年度 支援対象企業の取組み・成果など

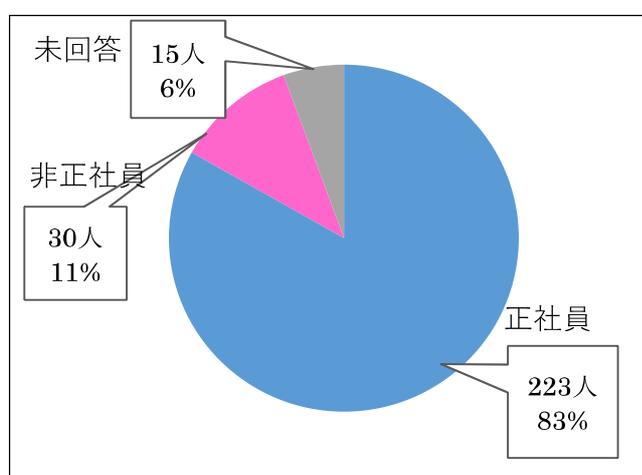
	現在の取組み	成 果	今後の取組み目標・課題など
A社 (卸小売業)	① 有給休暇の所得 推進 ② 時間外労働削減	・年休 5 日取るという 考え方が浸透 ・健康経営の浸透 ・時間外労働時間が減 った	・若手・女性が活躍しやすい環 境づくり ・教育・研修体制について ・時間外労働時間が徐々に削減 していることから、生産性の 向上並びに収益力の向上を目 指す
B社 (建設業)	① フィードバック 導入 ② 社員の意見を吸 い上げる	・役員、部門長の評価 者の勉強会を行なっ た ・意見箱の設置	・従業員代表策定の職能等級制 度の周知に向けた準備
C社 (製造業)	① I o T の活用 ② ワークライフバ ランスと労働生 産性の向上研修 実施	・セクショナリズムの 解消、セクション間 の連携が出始めた ・ワークライフ balan スと生産性の向上と の両立についての意 識改革ができた ・新製品モデルの開発 意欲増進につなが った	・ワークライフバランスと生産 性の向上の両立を図る ・新製品モデルの開発
D社 (製造業)	① 女性の活用と働 きやすい職場づ くり	・女性活躍助成金によ り、女子トイレ改修 実施。同時に社員を 大切にしようとする 社長の意識変化があ った	・働き方改革を推進中 ・新技術の開発を目指す

(2) フォローアップアンケート調査の実施

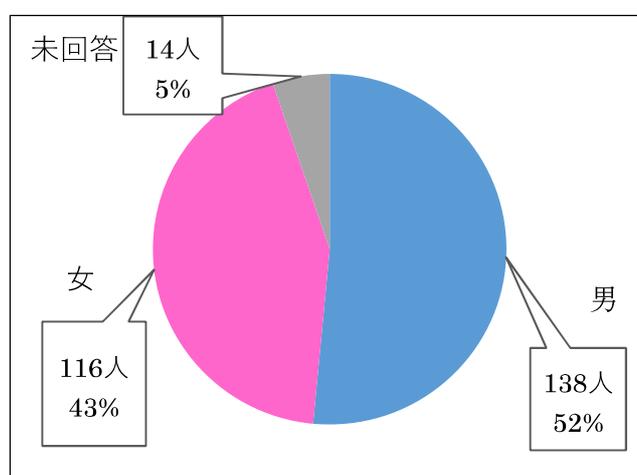
過年度（平成 28 年度、29 年度）支援実施企業がこれまで行ってきた職場改善の取組みについて、社員がどのように感じ、どのように感じているのかを把握し、さらなる取組みに生かすため、無記名によるフォローアップアンケート調査を実施（協力企業数 9 社、発送数 521 通、回答数 268 人、回収率 51.4 %）した。

◆◆◆ 回答属性 ◆◆◆

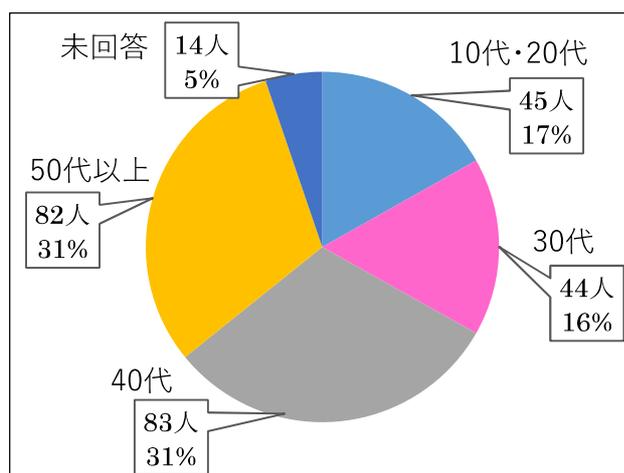
〔正社員・否正社員の区分〕



〔性別〕



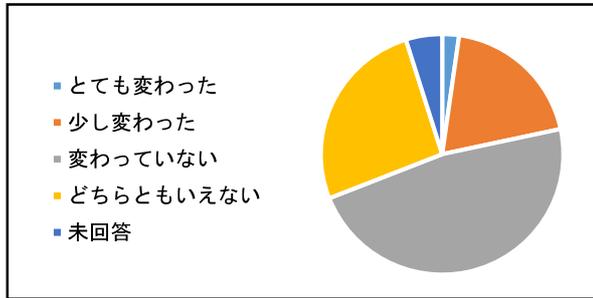
〔年代別〕



※複数回答により、カウントしていないところがある。
※四捨五入の関係で、100%にならないところがある。

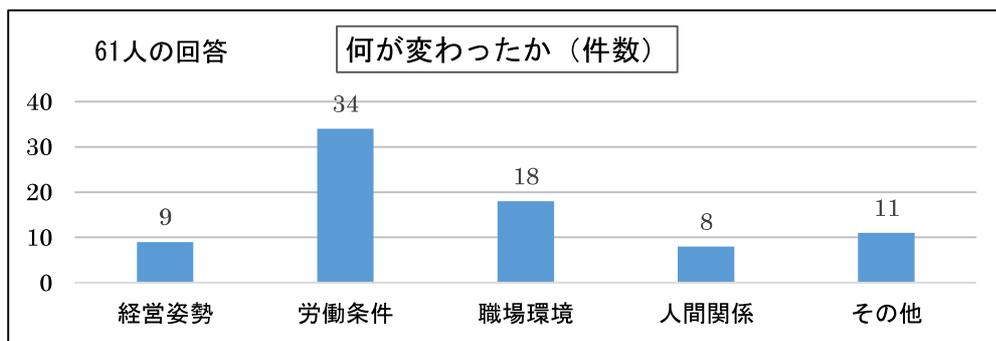
◆◆◆ アンケート結果 ◆◆◆

設問 1. あなたの会社は、この事業に参加して何か変わったと思いますか。



性 別	人 数	%
とても変わった	6	2.2
少し変わった	52	19.4
変わっていない	127	47.4
どちらともいえない	70	26.1
未回答	13	4.9
合計	268	100.0

設問 2. 設問 1 で『とても変わった』『少し変わった』と回答された方にお聞きします。何が変わりましたか。また具体的にどう変わりましたか。(複数回答可)



<経営姿勢>

- ・会長と社長がよく現場の意見を聞いて、うまく議題などに対応できています
- ・社長の工程監査が始まった(現場をみってくれる)
- ・社長が声をかけてくれるようになった
- ・取締役が、1~2カ月に1度来社されて、従業員と話しをする時間を持つようになった
- ・若い力を感じる
- ・事務に相談できるようになり、下の者の声に耳を傾けてもらえるようになった
- ・個人目標はあるが、全体で達成しようとする動きになった。個人攻撃はなくなった

<労働条件>

- ・残業を申告すれば時間外手当がでるようになった
- ・年次有給休暇の時間単位付与もあります
- ・時間休が取得できるようになった(時間休が取りやすくなった)
- ・従業員の意見も聞こうとしてもらえる事、その意見にそって動いている事
- ・残業を減らすように上司からの声掛けがあった
- ・働き方改革に伴う条件などが変わった

- 働きやすくなった
- 時給が上がった
- 有休がとりやすくなった（積極的に有休を取る様になった・有休/休日が増えた）
- 定着のために、休日が一気に増えた
- 休みがとりやすくなった（産休・育休に対して）
- 勤怠システム導入により、社員の休日・残業に対する考え方に、変化があったように思う
- 評価制度導入に動き出した
- 給与が少し上がった
- 中途採用の待遇
- 時間外勤務の曖昧さが小さくなった
- 働き方改革にむけての時間の管理

<職場環境>

- 会社の入退社の不便を感じないように、冬に会社のホイールローダーで社内道や駐車場などがちゃんと除雪されるようになった
- スキルアップがしやすくなった
- 腰痛を予防するような設備が入った
- 無駄な労力が省かれて少し楽になった
- 明るくなった

<人間関係>

- 挨拶週間や親睦会などのおかげで、笑顔が増えて、より良い関係になった
- 全体をみれる社員が増えた
- パワハラが少なくなった
- コミュニケーションをとる機会が増えた
- 計画をたて、忙しい部門に対しての人員補充
- 新人も入り明るくなった

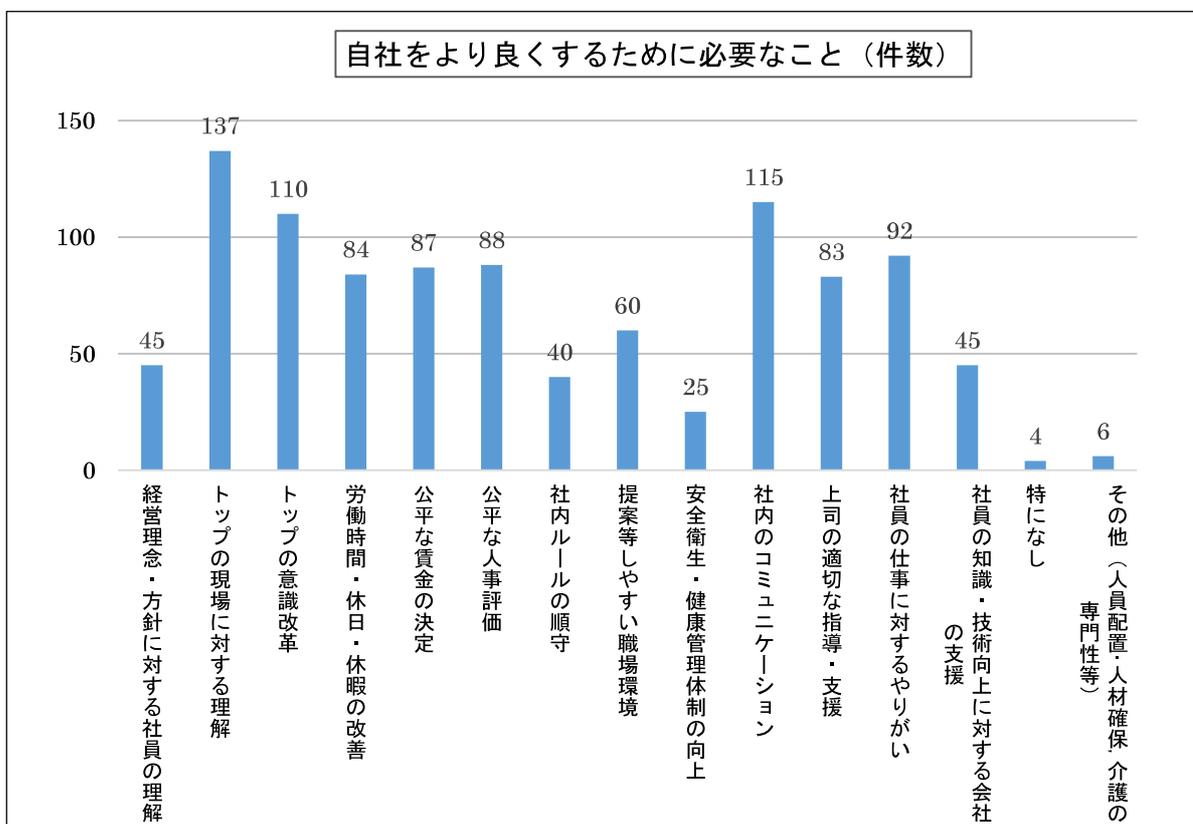
<その他>

- 人事評価制度をつくることになった
- 効果はすぐに出ない
- 祝日が全部ではないが休みになった→（以前は）子供を保育園に預けられないため、有休を取らないといけなかった
- 新入社員が入ってきて、仕事面で楽しくなった
- 全体が前向きになった
- 下の意見を今までよりは聞いてもらえるようになった
- 全体的に人にやさしくなった
- 外部講習の実施
- 仕事に対する姿勢

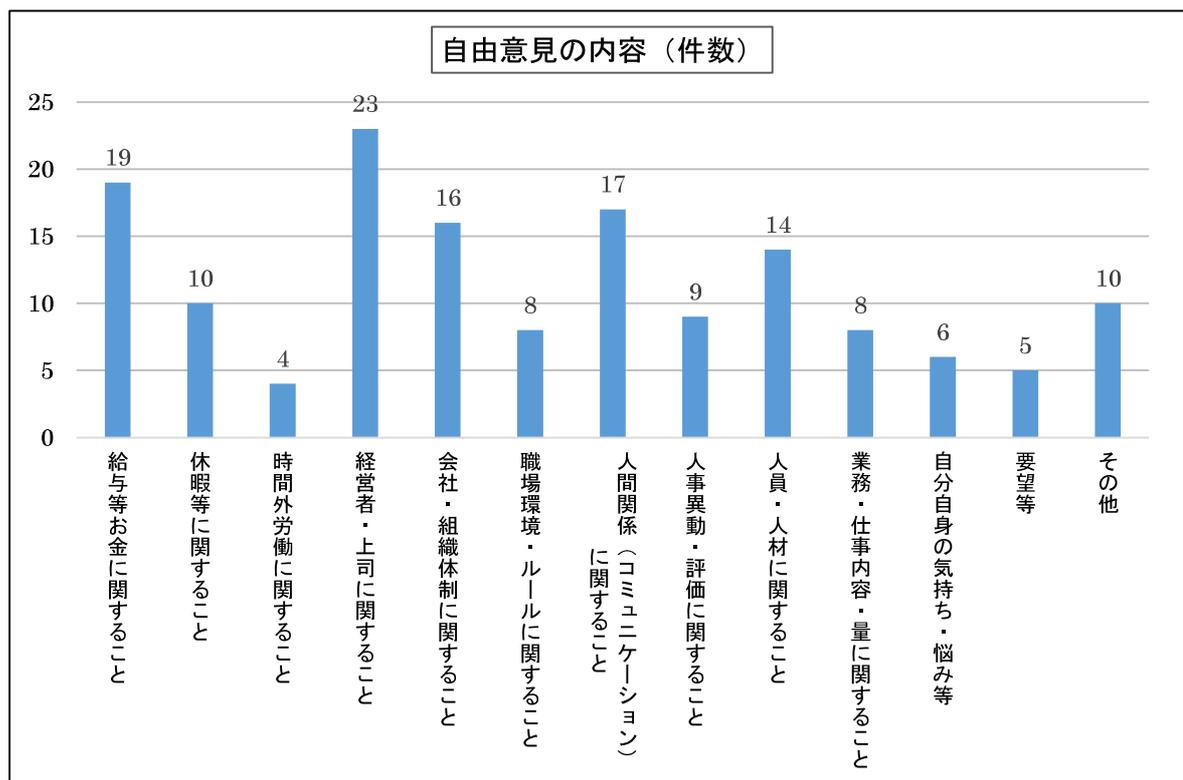
問題点

- 勤務時間制限のため、給料減・仕事その日に完了できない
- 現場へ情報を伝えてくれない
- 社員が減った
- ストレスが増えた気がする
- 上に立つ人がもう少し現場を見て、物があるかちゃんと見て歩いて欲しい
- 在庫管理がなってない
- 健康面での配慮、言葉がけなどして欲しい
- 昔より悪くなった（やらなかった方がよかったと思う）

設問3. あなたの会社をより良くするために何が必要だと思いますか。（複数回答可）



設問4. あなたが思っていることなど何でも自由にお書きください。(感じていること。悩んでいること等)



生の声

- ・積極性・向上心の持てない社員の活かし方を考える必要あり (自己肯定感を社員に持たせる)
- ・上司の気配りにより、**スキルアップしやすい環境になった**。給料上がった
- ・介護をしながら、なかなか自分の自由時間がないが、**会社へ来て人と話し、話されることで気持ちをリセット出来ている**。“常に社員と社員の家族が幸せになれるような会社を目指している”と
言っておられるような社長が、次から次へと出てこれれば最高
- ・心をオープンにすることで**コミュニケーションの改善、チーム力の向上につながる**と感じるので、
そういう時間と場が必要だ
- ・まだ入って半年くらいだが、**子育てに理解がありとても働きやすい**と感じています。上司や同僚
にも話しやすい
- ・若手社員がいないので、入社しても辞めないように日頃からコミュニケーションを取ったり悩み
を聞いたりして、**メンタルケアを充実した方がいい**と思う。従わせるより寄り添ってくれる指導
方法が人がついてきてくれると思う
- ・人間関係、人材育成に関して、1つの問題が片付いてもまた別の問題も出て来たり、解決で
きたと思っていた問題がまた表面化したりとやりがいを持っていきいきと働ける職場への道
のりが遠く感じる。皆の不満もそれを解決できる案も、**どんどん話し合える風通しの良い会
社にしていきたい**

社長・上司に対して



- ・ 確実な受注が見込める中で設備投資をするのであればいいのですが、見通しのない中で先に設備投資をするのは経営としてあまりに無謀すぎると思う
- ・ 経営者として、意志・意識ともに弱く低すぎる。会長の自己中心の考え方が続くようなら引退して欲しい。社内の意識改革が早急に必要。コミュニケーションの取れない、又は苦手な上司もいるのでモチベーションを上げる職場作りを進める
- ・ 会社を変える、経営方針により変えていくと言っているが、全く変化が見られない。部署による格差、負担量は変える事が難しいので、給与の格差はつけるべき。平等など必ずしもできない。経営者は気づき理解するべき事項。5年、10年先のビジョンを説明するが、1、2年先の見通しが難しく、社員の負担が部署格差により大きい。理想ばかり語るのではなく、今の現状をいい加減に理解して変えていくべき
- ・ 意見について反対しても、トップの権力で物事を進めてしまう。ベースアップが今年も全くない
- ・ 変えようとする思いは伝わるが、問題を解決しようとしているのか、ただ変化を求めているのかよく分からない
- ・ 社長が現場の事を何も理解していない。また役員の方達も分かっていないと思う
- ・ 現状を無視して理想を求めすぎているのではないかと思われる。現場で働いている人間のいろいろな苦労もおかまいなしで、理想を押しつけているように思う。そんな感じについていけなくなって、やめていく人間が増えてきている。生産以外の事での仕事が多すぎるためこの先が、不安に思われる
- ・ トップの意識が変わっていない。(言葉と行動が伴わない) 不平不満ばかりが聞こえてくる
- ・ 経営理念は立派な事が書いてあるが、経営者が無能なために賞与はわずかしかず、2~3年働いた若者が次々に辞めている
- ・ 上司は、もっと各店舗を巡回し(時間をかけて)相談事を聞いたり指導をして欲しい。労働時間にしばられすぎて余裕がない
- ・ 係長以上の姿を見ていると、誰も目指さない気がする(管理者としての勉強不足何をすべきかの基本を知らない)
- ・ 上司が人の気持ちが分からない。自分の自慢話ばかりする
- ・ 上に立つ人達が、もう少しちゃんとして欲しい
- ・ 一番上の上司が、すぐ下の上司に相談されれば良いことを、売り場の人に言って来られるのが、どうかと考えさせられる
- ・ 社内ルールを上層部は守らないが、従業員には強要。モラハラ、パワハラ等
- ・ みんなのやる気を出させるような上司がいてくれたら
- ・ 適正な人事をして欲しい。親会社がいるのはわかるが、このままだと社員たちの気持ちが離れていくと思う

- ・ **評価されない**ので個々のモチベーションが上がらない。仕事に対するやりがいが見つけにくい
- ・ **適正な評価がされていない**ので、賞与面談等まるで意味を成してなくそのための労力はかなり厳しい（その人にあった人事・配置をして欲しい）
- ・ **役員と社員の溝が深い**。もっと役員・上司が、社員・後輩に思いやりを持って接して欲しい
- ・ 社内の**コミュニケーションが取りづらい**ので、働きにくい環境にある
- ・ **トップと腹をわって話すことができない**のは変わらない。改善活動を行ったりするが、あまり意味がない。腹を立てずに話をする状況になれないだろうかと思う
- ・ **有休を取る人と取らないまたは取りにくい人の差が激しい**。休暇届を出しても何も言われないので取る人は月に何回でもとっている。社長や現場管理の方が一言言ってもいいのではないかと思う。言っではいけないのか。 **仕事内容がフォローし合える体制**を整えて欲しい
- ・ 請求書を作る人が休めばその作業は止まる。給料計算は社長しかいないので社長が出張にでなければ振り込めないのを理由に給料日がずれる。 **その人一人しかできない仕事をなくして欲しい**
- ・ 有給取得は権利だから会社側も何も言えないと思いますが、 **取った者勝ちの様な環境**だとどうかなと感じています
- ・ **マイホリデー休暇とかあるのに使えない**。 上司がマイホリデーだよとか言ってくれないと休みづらい
- ・ 与えられた仕事をするだけでなく、個々が考えどうすれば会社の為になるかの行動をすること、上司もそれに気付き、評価することによって社員もやりがいを感じるのではないのでしょうか。まず言葉がけからはじめてみるといいと思います。
- ・ 挨拶の声が小さい気がします
- ・ 考えて欲しい事：若者社員に対する教育指導方法

聞いて欲しい！ 私たちが悩んでいること・・・



- ・ 職場の人間関係はとても良いが、賃金が低く、 **将来を考えると不安**
- ・ 長く働きたいと思っているが、年齢がいくと賃金カットなどの問題があり不安
- ・ 一時金が安定していない（不安）退職金が少ない（不安）退職者が多い（不安）55歳から賃金カットがある（退職の原因）
- ・ 非正規（嘱託）は全く収入、給与のアップがないので少しでもアップしてくれれば
- ・ 就業時刻を過ぎての賃金が支払われてないので払ってほしい
- ・ 人員不足のため社員一人に対する多能工が求められているが、職種自体が **専門職のためタイムリーな対応が難しい**状況
- ・ 子供がいる方への配慮はあるが、その他の人の負担をやや感じ、 **男女不平等を感じる**事があり、インセンティブを求めるわけではないが、 **フォローが欲しい**と思う

- ・定年が近づくとつれ、自分の受け持っている仕事の引き継ぎについて考えるようになった
 - ・社員個々で抱えている仕事が多い会社なのでもう少し、1日のフリーな時間が欲しい
 - ・年齢層も高く、会社内の変化に対応できない人員もいる。そして、ベテランが退職すると色々な面で苦労する
 - ・本社から小さな事まで管理され、報告書とかエビデンスを求められる。あたりまえの事ではあるが、これをするためにムダな時間を取られる
 - ・仕事量が多く片付かない。任せられる部下がいない（人手不足のため）
 - ・役職に応じた報酬がないため、若手の出世欲、向上心がなくなる
 - ・役職者が楽をしながら人には多くを求めている。
 - ・仕事が終わらないのを人数のせいにして、時間内に終わらせようという工夫や改善をしない
 - ・辞職していく者が多く、それに対する人員不足な職場への会社からのフォローがない
 - ・社員育成に悩んでいる。限られた人員、その能力でのレベルUP 現状無理な事がある。能力の有る人の入社が現状出来ていない。今から10年後が不安
 - ・社員の年齢幅があり、若手への過度な期待がありプレッシャーになっている
 - ・仕事に対して努力していると思っているが、評価されているのか明確に分からない
-
- ・年間の休みを皆で決めた事なのに、工場は休みなんてありえない！月1回の土曜日出勤を全部休みにして欲しい
 - ・お盆・正月（年末）等、人が少なく有休が取りにくい上に家庭の事が出来ない
 - ・有給休暇も以前と比べると随分とりやすくなったものの、そう頻繁には休暇届を出せない
-
- ・社内のコミュニケーション（挨拶）不足
 - ・一緒に仕事をしている人に対して、こうして欲しいとか、こうすれば効率よくできるとか言いたいが、相手によっては機嫌が悪くなったりパワハラと取られるのではと思言えない（結果、自分の負担が増えて、ストレスになり体調が悪くなる）
 - ・言ってしまうと他人にすぐ広まってしまう、日常、自分が思っている事が言える状況ではない
 - ・昔は楽しく仕事が出来ていたが、今では人ばかり増えコミュニケーションが取れなくなっている
 - ・部署同士のコミュニケーション、思いやりが欠けている会社だと思っている
 - ・部署間に壁がある
 - ・若い世代との考え方にギャップを感じ悩む
 - ・コミュニケーションの取れない、または苦手な社員が多い
 - ・〈通勤〉男性より女性の方が遠いところで狭い駐車場だったり、地面がととのっていない所にされたりと、勝手に「女性は小さい車に乗る」様な感じに思われている。少し男女差別があります。通勤手当にも不満があります
 - ・永年勤続社員が多く、役職としての役割が明確ではない

あとがき

島根大学法文学部准教授 飯野公央（本事業評価委員会会長）

本事業「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」における基本的認識は、好不況といった経済循環や円高・円安といった企業を取り巻く外部環境の変化の中でも長期的に業績を維持もしくは伸ばしている企業では、従業員やその家族が大切にされているというものです。言い換えれば、「会社から大事にされている従業員のモチベーションは高く、それが顧客に対する満足度の向上にも結び付き、結果的に好業績につながる」ということです。

しかし、従業員を大切にするとといっても小規模事業者では何からどう手を付けてよいのかわからない、といった声も少なくありません。そこで4年目を迎えた今年度は、従来から続けてきたアンケート調査や専門家派遣に加え、これまで本支援事業に参加し職場改善に取り組んできた県内企業の皆さんによる成果発表会を実施しました。当日は100名弱の参加をいただき改善に向けたヒントを共有しました。また、フォローアップの一環であるアンケート調査の結果を見ると、相変わらずトップの意識改革や社内のコミュニケーション不足を指摘するものが多く、長年の慣習を一気に変えることは難しいようですが、それでも変わり始めた、変わろうとしている、という従業員からの意見も決して少なくはなく、確実に変化の兆しを見ることができます。

ところで、経営者協会による従業員アンケートでは、従業員が経営姿勢・労働条件・職場環境・人間関係・将来ビジョンなどについてどのような意識を持っているのか調査しています。アンケートは経営者協会が直接行うため、従業員の意見は経営者の目に触れることなく集計され、結果のみが開示されます。それゆえ生の声を反映したデータが得られやすいというメリットを持っていますが、かなり辛辣な声も寄せられるため、経営者の皆さんにとっては必ずしも気持ちの良いものではないことも事実です。それを反映してか、今年度はアンケートの実施を拒まれる企業が複数見られました。しかし、改善を進めようと思えば、まずは現実をきちんと把握することが必要です。今年度訪問した先進企業のある社長も、「初めて社員満足度調査をやったときはボロクソ書かれて二度とやるもんかと思ったが、まずは客観的事実を見つめなければ始まらないと思い継続して行っている。今では改善のヒントを探す良いツールと考えている」と述べていました。経営者が自社のビジョンやミッションを従業員にきちんと伝え、その上で最大のアウトプット（成果）を生み出すために労使双方が何をしたらよいのか、社員満足度調査はそれを確認する作業だということです。

さて、本事業の目玉の一つは、先進的企業視察です。例年4社程度を訪問し改善に向けたヒントを探すことが第一の目的ですが、もう一つの狙いは交流です。同じ課題認識を持つ者同士が交流することにより様々な情報の共有が図られ、補完関係だけでなく相乗効果が生まれます。次年度の事業は未定ですが、機会があれば企業視察に多くの経営者のみなさまの参加を希望します。従業員を大切にしている企業が一社でも増えることが、自社の明日と島根の未来を支えることにつながるのです。

(補論)

顧客満足 (CS) 経営から従業員満足 (ES) 経営へ

島根大学 飯野公央

業績を上げている中小企業の経営手法として昨今注目されているのは、従業員満足 (ES : Employee Satisfaction) 経営といわれるものです。法政大学の坂本光司氏によれば、好・不況、円高・円安といった外部環境の影響を受けず、長期にわたり好業績を持続している企業には共通した経営の特徴があるそうです。それは、短期の業績や他社との勝ち負けなどより、企業に関係する全ての人々、とりわけ社員とその家族の幸せを最優先しているというものです(※1)。つまり、社員のモチベーション (やる気) が高まれば、生産性だけでなく仕事の質が高まり、お客様によりよいサービスが提供でき、顧客満足度が高まります。その結果、リピーターの増加や新たな顧客の獲得につながり業績も向上するというものです。90年代以降企業の現場では顧客満足 (CS:Customer Satisfaction) を重視するあまり、長時間労働やサービス残業、パワハラが横行し、社員やその家族を不幸に落とし入れる事例が後を絶ちません。そのような環境の中で、社員が顧客に対し満足度の高いサービスを提供するとは考えられません。昨今 SNS 上に不適切動画の投稿が相次ぐ、いわゆる“バイトテロ”もこうしたことと無関係ではないでしょう。

ところで、社員を大切にする経営の重要性は、新卒採用にも表れているようです。株式会社リクルートキャリアの調査 (※2) をもとにみてみましょう。

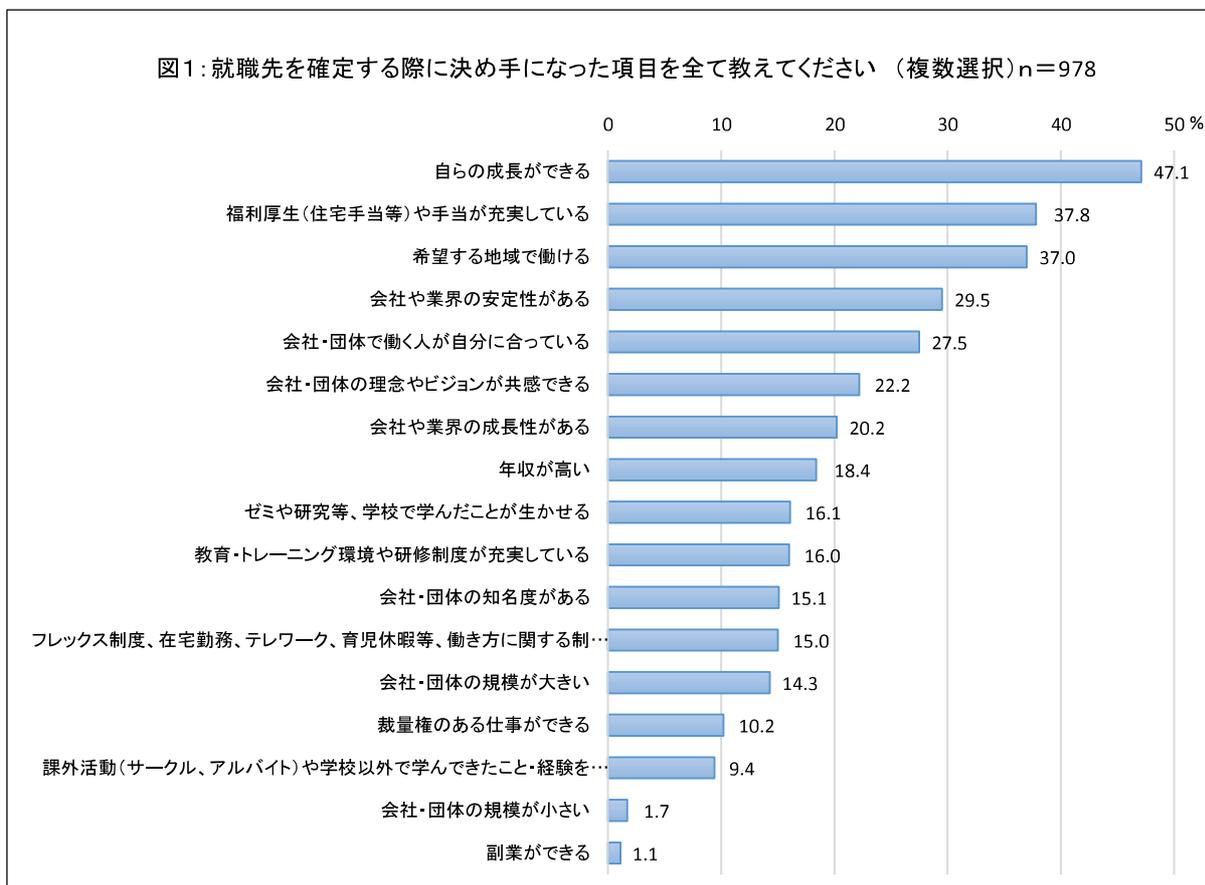
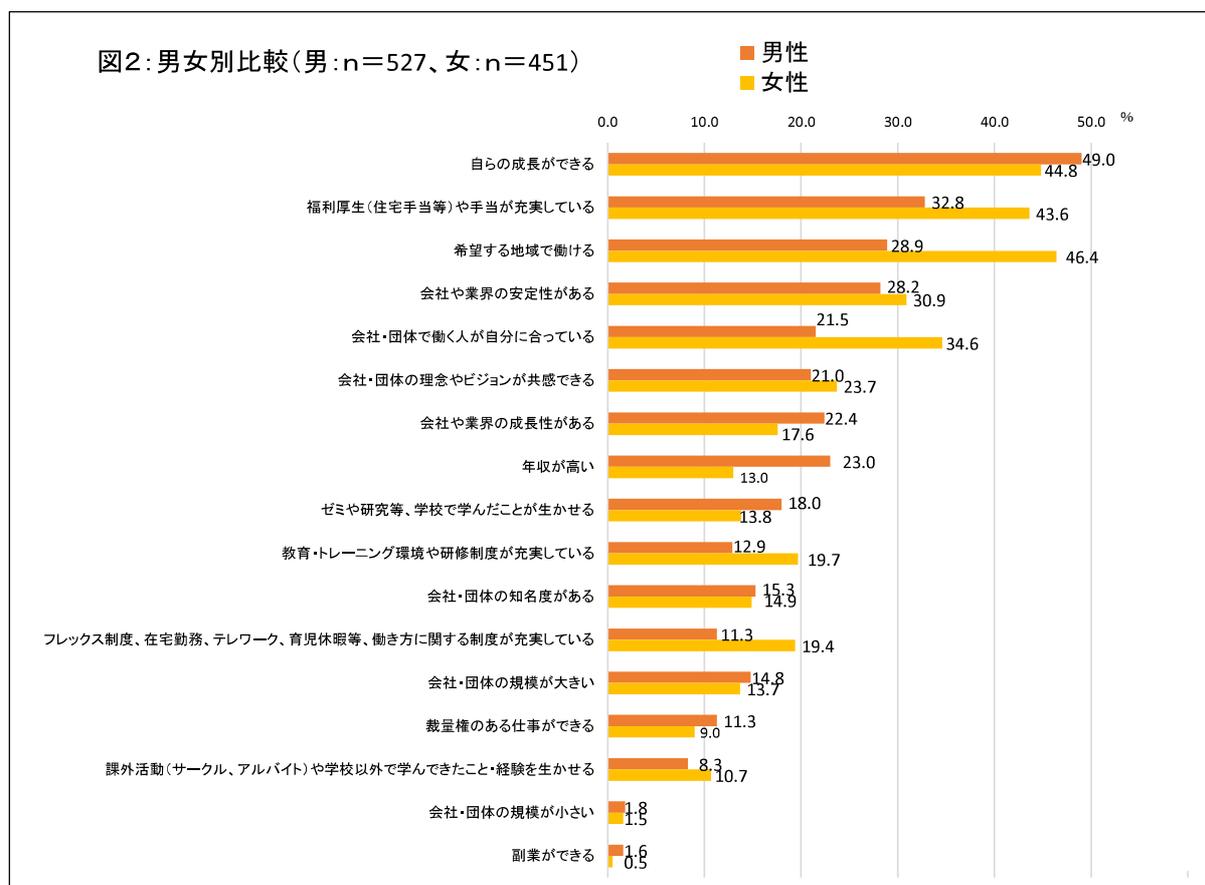


図1は、2018年12月1日時点で民間企業への就職が確定している大学生に対し、「就職先を確定する際に決め手になった項目」について調査した結果です。これをみると、「年収が高い」「知名度がある」「規模が大きい」など、かつて重要視された項目は、現在必ずしも優先順位が高くないことがわかります。むしろ、「自らの成長が期待できる」「福利厚生や手当が充実している」「希望する地域で働ける」といった従業員本位の項目が上位を占めています。

リクルートによれば、グローバル化やテクノロジーの進化による競争の激化によって企業の寿命が短くなる一方で、人生100年時代といわれるように職業寿命の伸長が予想されるため、労働市場では新卒で入社した企業で定年まで勤め上げるといった「就職＝就社」という意識に変化が表れているようです。つまり、変化が激しく先行きが不透明な社会では、「自らの成長」こそ将来の安定やキャリアアップにつながるというものです。



次に男女を比較した図2をみてみましょう。これをみると決め手となった項目が多岐に渡っており、女性の場合にその傾向が顕著なようです。上位項目をみると、男性では「自らの成長が期待できる」が最も高く、「福利厚生や手当が充実している」「希望する地域で働ける」の順ですが、女性では、「希望する地域で働ける」が最も高く、次いで「自らの成長が期待できる」「福利厚生や手当が充実している」の順となっています。特に、女性では「希望する地域で働ける」と「福利厚生や手当が充実している」、そして「会社・団体に働く人が自分に合っている」という項目が男性を大きく上回っているという特徴があります。さらに上位項目の中での両者の違いをみると、男性では「年収が高い」と「ゼミや研究等、学校で学んできたことが生かせる」が重視されているのに対し、女性では「教育・トレーニング環境や研修制度が充実してい

る」と「フレックス制度、在宅勤務、テレワーク、育児休暇等、働き方に関する制度が充実している」という項目があげられています。こうした背景には、特に女性においては結婚・出産・育児などのライフサイクルイベントがいまだにキャリア形成に大きな影響を与えるため、長く働き続けるためにはこうした点に注目せざるをえないという現実が考えられます。

表1：就職先を確定する際に、決め手となった上位項目（業種別）

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
性別	全体	自らの成長が期待できる	福利厚生や手当が充実している	希望する地域で働ける	会社や業界の安定性がある	会社・団体に働く人が自分に合っている
	男性	自らの成長が期待できる	福利厚生や手当が充実している	希望する地域で働ける	会社や業界の安定性がある	会社・団体に働く人が自分に合っている
	女性	希望する地域で働ける	自らの成長が期待できる	福利厚生や手当が充実している	会社・団体に働く人が自分に合っている	会社や業界の安定性がある
業種	IT・情報通信業	自らの成長が期待できる	希望する地域で働ける	福利厚生や手当が充実している	会社・団体に働く人が自分に合っている	フレックス制度、在宅勤務等、働き方に関する制度が充実
	製造業	福利厚生や手当が充実している	自らの成長が期待できる	会社や業界の安定性がある	希望する地域で働ける	会社・団体の理念やビジョンが共感できる
	サービス業	自らの成長が期待できる	福利厚生や手当が充実している	希望する地域で働ける	会社や業界の安定性がある	会社・団体に働く人が自分に合っている
	流通業	自らの成長が期待できる	福利厚生や手当が充実している	希望する地域で働ける	会社・団体に働く人が自分に合っている	会社や業界の安定性がある
	金融業	自らの成長が期待できる	希望する地域で働ける	福利厚生や手当が充実している	会社・団体に働く人が自分に合っている	会社や業界の安定性がある
	建設業	自らの成長が期待できる	福利厚生や手当が充実している	会社や業界の安定性がある	会社・団体の規模が大きい	会社・団体の知名度がある

最後に業種別の特徴を見ておきましょう。表1は、上位項目を業種別に整理したものです。表の中で赤字となっている項目は、全体の順位よりも高くなっている項目もしくは業種別で上位に入った項目を表しています。これをみても就職先の確定に決め手となった項目は多岐に渡っていることがわかります。IT・情報通信業では、他産業に比べ場所に左右されにくいという特徴やフラットな組織形態などを反映し、「希望する地域で働ける」や「会社・団体に働く人が自分に合っている」という項目が重視され、それを可能とするような「フレックス制度、在宅勤務、テレワーク、育児休業等、働き方に関する制度が充実している」が続いています。製造業では、働く環境の充実を意識した「福利厚生や手当が充実している」や競争激化を背景とした「会社や業界の安定性がある」も重要視されています。人不足が最も深刻な業種の一つである流通業では働きやすさが意識された「会社・団体に働く人が自分に合っている」が重視されています。転勤が多い金融業では「希望する地域で働ける」や「会社・団体に働く人が自分に合っている」が高くなっています。建設業では、「会社や業界の安定性がある」が決め手になる

一方で、受注に有利に働く「会社・団体の規模が大きい」「会社・団体の知名度がある」が続いています。

以上リクルートキャリアの調査を手掛かりに、就職先の確定に決め手となった項目についてみてきましたが、学生たちは、安定志向を意識しつつも、自らの成長や将来のキャリア形成につながるであろう企業を選択していることがわかります。自社の特性に合わせ、従業員の満足（ES）を高める経営が、人材難にあえぐ中小企業・小規模事業所の課題解決のヒントとなるかもしれません。

かつて日本企業の強さの源泉を“三種の神器”「終身雇用、年功序列、企業内組合」と称した米国の経営学者ジェームズ・C・アベグレン氏は、終身雇用を **Lifetime Commitment** という言葉で表していました（※3）。直訳すれば「企業が社員の人生に関わりを持つ」となりますが、言い換えれば長期にわたり雇用し続けるという心理的安心感を表す言葉とみることができます。バブル崩壊以降、人をコストとしてみる経営が幅を聞かせていますが、働いているのは人であり、その人々の幸せを実現する **ES** 経営が日本企業の強さの源泉であるということを今一度認識することが求められているのかもしれません。

※1 坂本光司&坂本光司研究室『日本でいちばん社員のやる気が上がる会社』筑摩書房、2016年

※2 株式会社リクルートキャリアプレスリリース「就活生の入社決め手とは」

2019年1月31日 (<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2019/190131-01/>)

※3 ジェームズ・C・アベグレン（占部都美監訳）『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年

一般社団法人 島根県経営者協会

〒690-0886 島根県松江市母衣町 55 番地 4

(TEL) 0852-21-4925 (FAX) 0852-26-7651

<http://www.shimanekeikyo.com/>