

令和元年度 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

令和2年3月

一般社団法人 島根県経営者協会



はじめに

島根県経営者協会では、平成 27 年度から島根県委託事業「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」を実施しており、令和元年度は県内 16 社の企業にご参加いただきました。

社会保険労務士や経営コンサルタントを企業に派遣して、働きやすい風通しの良い職場づくりを目指して規則やルールの改正などはもちろん「実効性ある実践的かつ具体的な支援」をさせていただいてきました。

各企業個々の課題を抽出しながら、研修会や先進的企業視察等を通して職場改善を目指してまいりました。

一方、島根県経営者協会では、令和元年度に厚生労働省委託事業「島根働き方改革推進支援センター」を立上げ、年次有給休暇取得促進や時間外労働の上限規制更には雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等の周知実践を図ってまいりました。

「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」と「働き方改革」の目指すべきところは共通しており、働き過ぎを防ぐことで働く人たちの健康を守り多様なワーク・ライフ・バランスを実現できるようにしたり、個々の事情に応じた多様な働き方が選択できるような雇用労働環境づくりに邁進してまいりました。

その成果が少しずつ現れ始めていますと同時に、実施しておりますフォローアップアンケートからは「2 割の社員」が、会社が良い方向に変わったと回答しています。そこからは「経営者が社員を大切に思い、その成長を願っている」という想いを社員自身が受け止めている様子が窺えました。

また、デジタル化の進展で技術革新が日進月歩ですすんでおり、私たち企業経営者が求める人材やその役割も変わってくる可能性があります。働く人たちの考え方を変えていくことばかりでなく、企業が存続するためには私たち経営者が変わっていかなければなりません。過去の事例や知識の活用はもとより創造力や発想力を深化させ、10 年後 20 年後に大きく変わっていくであろう経営環境の変化に対応できる人材の「定着・育成」を図っていかなければなりません。

人材育成、職場改善は企業の成長のためには大切で大きな要素であります。

皆様におかれては今後もこうした取り組みにご参加いただき、それぞれの想いを共有していただき、さらに働きやすく・働き甲斐のある職場づくり目指していただければ、私ども島根県経営者協会にとってもこの上なく幸いです。

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・アドバイスのご支援を賜ったこと厚く御礼申し上げます。

令和 2 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

❖❖❖❖ 目 次 ❖❖

【本事業の取組み内容】

1. 本事業における支援の流れ	1
2. 支援対象企業で働く社員へのアンケート調査の実施	3
3. 職場改善成果報告会『Open イノベーション』の実施	36
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	
(1) 株式会社 八天堂	44
(2) 株式会社 ペアコム	47
(3) サンアクアTOTO 株式会社	50
(4) 拓新産業 株式会社	53
5. 職場定着に向けた研修会の実施	
(1) 社員向け研修会	56
(2) 経営者向け研修会	58
6. 支援対象企業に対する個別支援の実施	60
《支援の内容》（業種別）	
(1) 製造業・印刷業	63
(2) 建設業	64
(3) 農業	65
(4) 情報通信・情報サービス業	66
(5) 教育・福祉サービス業	68
7. 過年度支援実施企業に対するフォローアップ	
(1) 過年度支援実施企業に対する個別支援の実施	69
(2) フォローアップアンケート調査の実施	72
8. 島根県「しまねいきいき雇用賞」受賞企業の紹介	78



【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）を行ないますので、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ない、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

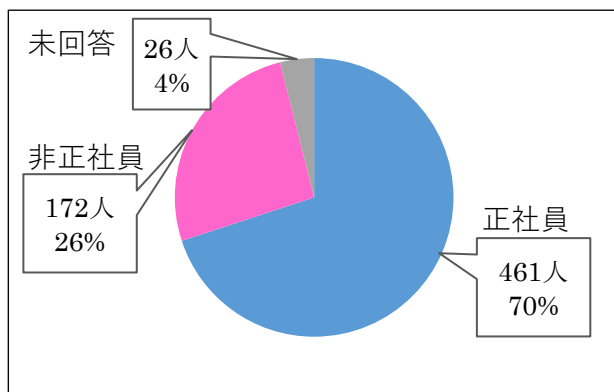
訪問回数	訪問日	訪問時間	支援の内容・効果・所見など	今後の予定・事務局への連絡など
4回目	9月5日	14:00～17:00	アンケート結果から、課題の抽出を行なうことができた。 会社が認識している人事評価に加え、職場の環境整備に改善を求める声が多かったことから、職場環境の整備にも着手する。 また、視察の振り返りを行ない、過去の視察先も含め、参考となる取組みをピックアップした。	次回、社内ルールについて確認。
5回目	9月27日	14:30～16:00	今後の取組みについて、担当者と検討を行なった結果、まず職場環境の改善として冷暖房のない休憩室の整備をするため、予算等も考慮し検討していくこととなった。	評価制度の整備。
※ 10月 社員向け研修会にご参加いただきます（無料） ※ 11月 経営者向け研修会にご参加いただきます（無料）				
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。 評価シートの原案を検討した。	休暇制度の検討。
※ 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 ・松江駅から現地まで貸し切りバスで移動します				
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。
※ 派遣専門家により、各企業の事業報告書を作成				

2. 支援対象企業で働く社員へのアンケート調査の実施

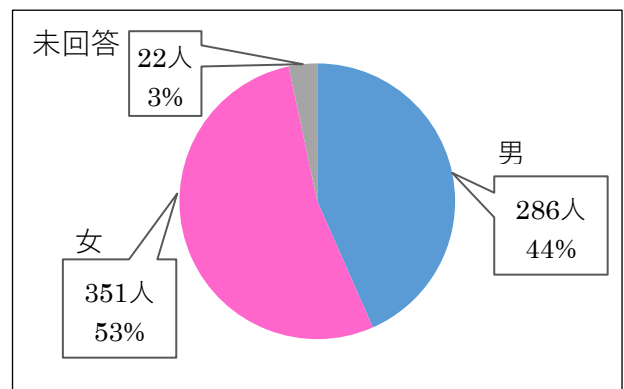
本事業を推進するにあたっては、人材の定着に関して、企業にとって何が問題になっており、今後の解決すべき課題は何であるのか、また経営陣と社員との方向性が一致しているかなどについて把握する必要があることから、支援対象企業 16 社で働く社員に向けて、無記名によるアンケート調査を実施（発送先企業数 16 社、発送数 1,023 通、回答数 659 通、回収率 64.4%）した。

◆◆◆ 回答属性 ◆◆◆

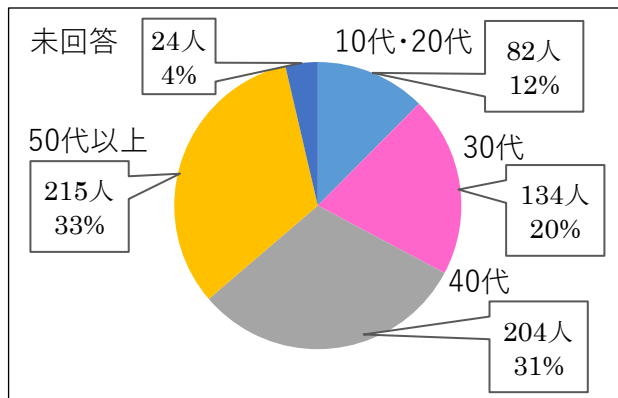
〔正社員・非正社員の区分〕



〔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 ◆◆◆

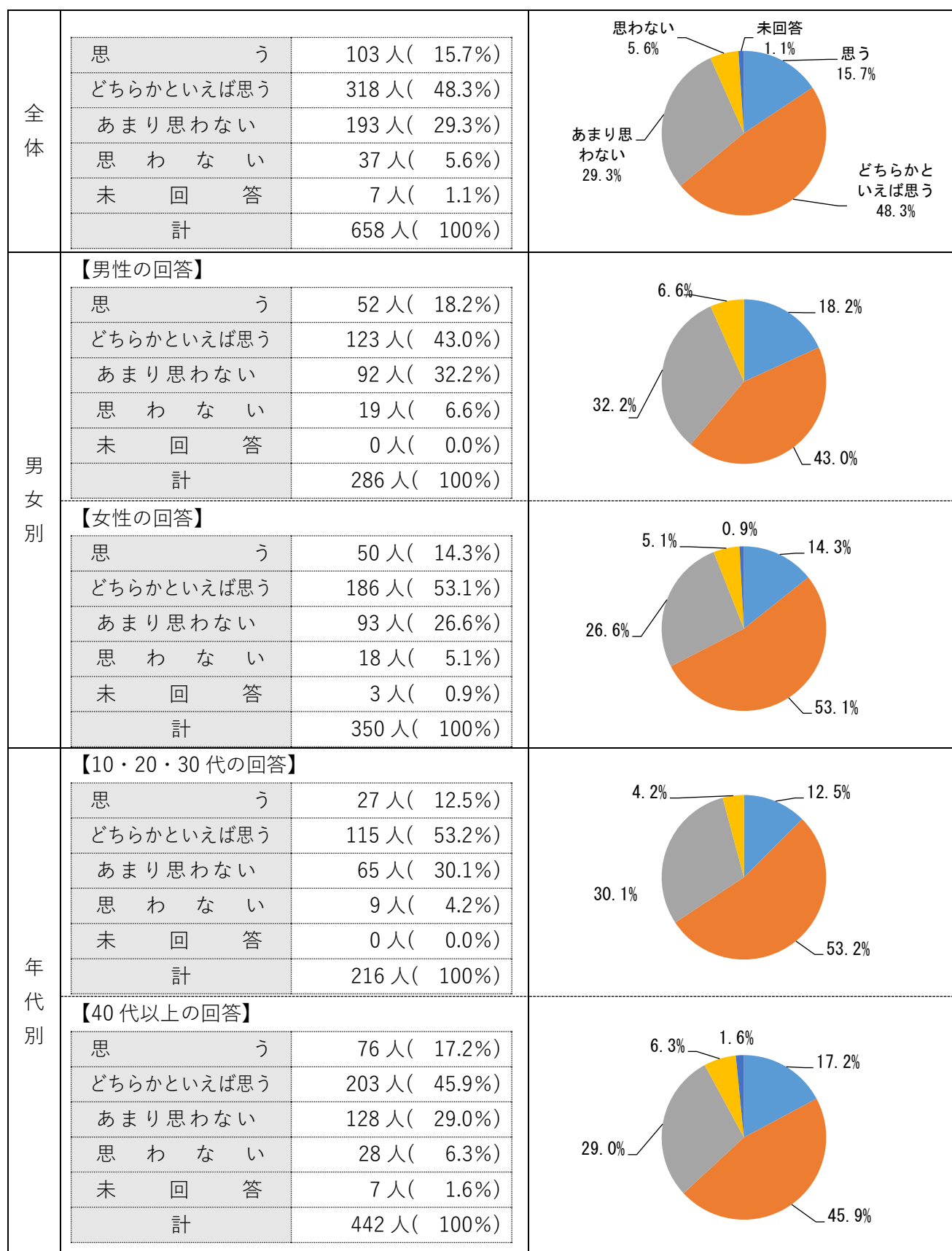
- (1) 経営姿勢について
- (2) 労働条件について
- (3) 職場環境について
- (4) 人間関係について
- (5) 将来ビジョンについて
- (6) 自由意見

(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	63 人(9.6%)	
	どちらか	といえば思	300 人(45.6%)	
	あまり	思	232 人(35.3%)	
	思	わ	な	
	未	回	答	
	計		658 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】			
	思	う	37 人(12.9%)	
	どちらか	といえば思	125 人(43.7%)	
	あまり	思	93 人(32.5%)	
	思	わ	な	
	未	回	答	
	計		286 人(100%)	
	【女性の回答】			
	思	う	26 人(7.4%)	
	どちらか	といえば思	170 人(48.6%)	
	あまり	思	126 人(36.0%)	
	思	わ	な	
	未	回	答	
	計		350 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代以下の回答】			
	思	う	16 人(7.4%)	
	どちらか	といえば思	94 人(43.5%)	
	あまり	思	87 人(40.3%)	
	思	わ	な	
	未	回	答	
	計		216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】			
	思	う	47 人(10.6%)	
	どちらか	といえば思	206 人(46.6%)	
	あまり	思	145 人(32.8%)	
	思	わ	な	
	未	回	答	
	計		442 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



【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	87 人(13.2%)			
	どちらかといえば思う	197 人(30.0%)				
	あまり思わない	213 人(32.4%)				
	思	わ	な		い	
	未	回	答		9 人(1.4%)	
	計	657 人(100%)				
男 女 別	【男性の回答】					
	思	う	41 人(14.4%)			
	どちらかといえば思う	93 人(32.6%)				
	あまり思わない	82 人(28.8%)				
	思	わ	な		い	67 人(23.5%)
	未	回	答		2 人(0.7%)	
	計	285 人(100%)				
	【女性の回答】					
	思	う	44 人(12.6%)			
	どちらかといえば思う	101 人(28.9%)				
	あまり思わない	123 人(35.1%)				
	思	わ	な		い	78 人(22.3%)
未	回	答	4 人(1.1%)			
計	350 人(100%)					
年 代 別	【10・20・30 代の回答】					
	思	う	30 人(13.9%)			
	どちらかといえば思う	67 人(31.0%)				
	あまり思わない	79 人(36.6%)				
	思	わ	な		い	39 人(18.1%)
	未	回	答		1 人(0.5%)	
	計	216 人(100%)				
	【40 代以上の回答】					
	思	う	57 人(12.9%)			
	どちらかといえば思う	130 人(29.5%)				
	あまり思わない	134 人(30.4%)				
	思	わ	な		い	112 人(25.4%)
未	回	答	8 人(1.8%)			
計	441 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	88 人(13.4%)	
	どちらかといえば思う	216 人(32.8%)	
	あまり思わない	213 人(32.4%)	
	思　　わ　　な　　い	132 人(20.1%)	
	未　　回　　答	9 人(1.4%)	
	計	658 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	42 人(14.7%)	
	どちらかといえば思う	101 人(35.3%)	
	あまり思わない	90 人(31.5%)	
	思　　わ　　な　　い	50 人(17.5%)	
	未　　回　　答	3 人(1.0%)	
	計	286 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	45 人(12.9%)	
	どちらかといえば思う	113 人(32.3%)	
	あまり思わない	114 人(32.6%)	
	思　　わ　　な　　い	75 人(21.4%)	
未　　回　　答	3 人(0.9%)		
計	350 人(100%)		
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思　　う	37 人(17.1%)	
	どちらかといえば思う	76 人(35.2%)	
	あまり思わない	67 人(31.0%)	
	思　　わ　　な　　い	36 人(16.7%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思　　う	51 人(11.5%)	
	どちらかといえば思う	140 人(31.7%)	
	あまり思わない	146 人(33.0%)	
	思　　わ　　な　　い	96 人(21.7%)	
未　　回　　答	9 人(2.0%)		
計	442 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

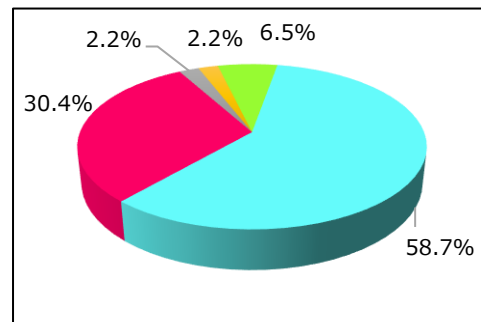
全 体	思　　う	110 人(16.7%)	
	どちらかといえば思う	253 人(38.4%)	
	あまり思わない	173 人(26.3%)	
	思　　わ　　な　　い	113 人(17.1%)	
	未　　回　　答	10 人(1.5%)	
	計	659 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	48 人(16.8%)	
	どちらかといえば思う	108 人(37.8%)	
	あまり思わない	79 人(27.6%)	
	思　　わ　　な　　い	49 人(17.1%)	
	未　　回　　答	2 人(0.7%)	
	計	286 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	62 人(17.7%)	
	どちらかといえば思う	139 人(39.6%)	
	あまり思わない	87 人(24.8%)	
	思　　わ　　な　　い	59 人(16.8%)	
	未　　回　　答	4 人(1.1%)	
	計	351 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思　　う	43 人(19.9%)	
	どちらかといえば思う	89 人(41.2%)	
	あまり思わない	58 人(26.9%)	
	思　　わ　　な　　い	26 人(12.0%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思　　う	67 人(15.1%)	
	どちらかといえば思う	164 人(37.0%)	
	あまり思わない	115 人(26.0%)	
	思　　わ　　な　　い	87 人(19.6%)	
	未　　回　　答	10 人(2.3%)	
	計	443 人(100%)	

経営姿勢

についての意見

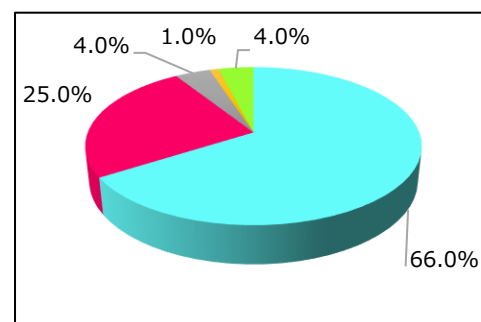
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
社長・上司に関すること	27	58.7%
会社・経営に関すること	14	30.4%
人に関すること	1	2.2%
自分に関すること	1	2.2%
その他	3	6.5%
計	46	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）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	66	66.0%
会社・経営に関すること	25	25.0%
人に関すること	4	4.0%
自分に関すること	1	1.0%
その他	4	4.0%
計	100	100.0%



《生の声》

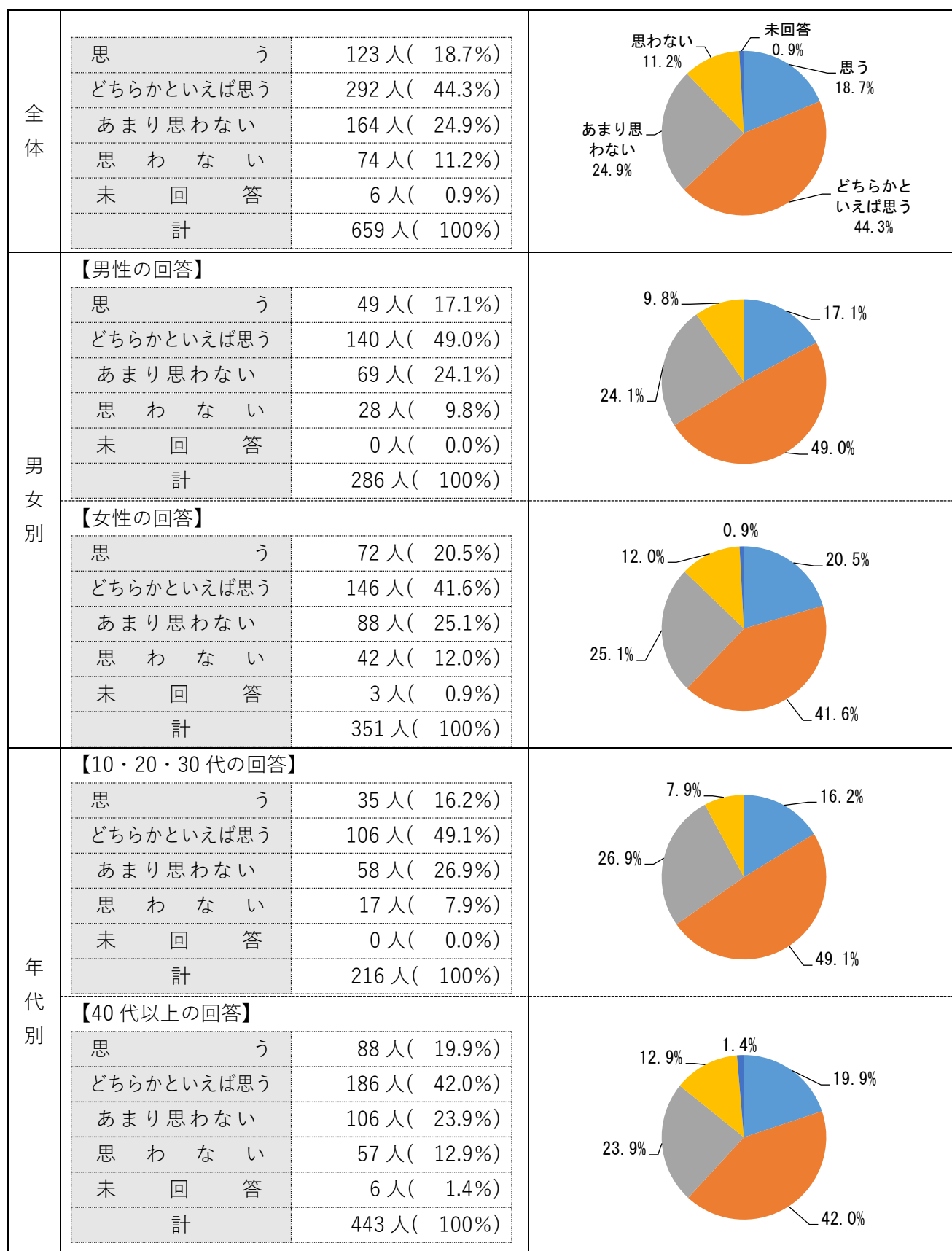
- ・3年前より社員との交流等を積極的に行ってくれており、また、実績（経営状況）もオープンで且つ社員向け説明会も半期ごとにあり、風通し、見える化につとめている。
- ・常に利用者様の立場を自分に置き換えて考え実践的に行動しています。
- ・社長が現場に来ていろんな人と話しているのを見かけるので社員とのコミュニケーションは多いのかなと思う。（ほかの会社はどうかのわからないけど）
- ・定期的に職員研修という形で、予算・決算などの経営指標の報告があり、またその際経営目標等も明確に発表し、結果についても報告があり、ほかの法人と比べて明確と感じる。
- ・年に数回、会社の方針を伝えてもらう機会があることは良いと思う。これからも継続してほしい。
- ・年に二回社長や部長との面談はあるが話を聞くだけで何もしてくれない。
- ・現場の意思は上に行くほど聞く耳を持っていない。
- ・直接スタッフと話し合ってほしい。トップと職員の温度差ありすぎ。
- ・会社が私をどういう方向へ持っていこうとしているかわからない。
- ・管理職同士のまとまりのなさが下の方まで伝わっており、常にいろいろな上司の顔色を見ながら仕事をしている。
- ・会社の目的に沿った長期的なビジョンが社員に見えにくいように思います。
- ・トップが現場の状況を理解していない。業務整理が必要。金計算ばかりしていて、職員ひとりひとりを大切にしていないように感じる。

(2) 労働条件について

【質問 7】 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	198 人(30.0%)	
	どちらかといえば思う	269 人(40.8%)	
	あまり思わない	130 人(19.7%)	
	思　　わ　　ない	56 人(8.5%)	
	未　　回　　答	6 人(0.9%)	
	計	659 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	79 人(27.6%)	
	どちらかといえば思う	122 人(42.7%)	
	あまり思わない	62 人(21.7%)	
	思　　わ　　ない	22 人(7.7%)	
	未　　回　　答	1 人(0.3%)	
	計	286 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	114 人(32.5%)	
	どちらかといえば思う	139 人(39.6%)	
	あまり思わない	63 人(17.9%)	
	思　　わ　　ない	33 人(9.4%)	
	未　　回　　答	2 人(0.6%)	
	計	351 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思　　う	58 人(26.9%)	
	どちらかといえば思う	98 人(45.4%)	
	あまり思わない	40 人(18.5%)	
	思　　わ　　ない	20 人(9.3%)	
	未　　回　　答	0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思　　う	140 人(31.6%)	
	どちらかといえば思う	171 人(38.6%)	
	あまり思わない	90 人(20.3%)	
	思　　わ　　ない	36 人(8.1%)	
	未　　回　　答	6 人(1.4%)	
	計	443 人(100%)	

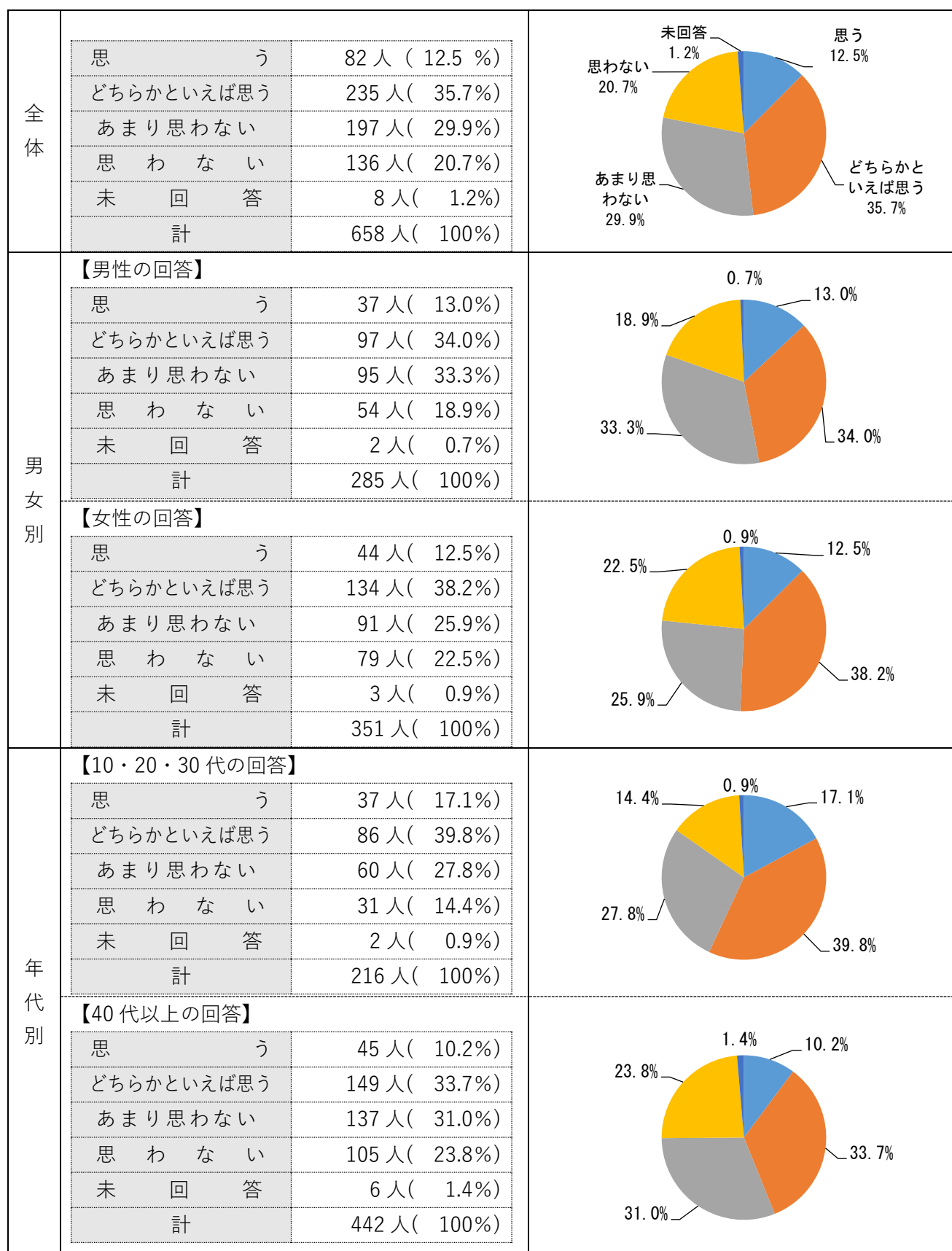
【質問 8】 現在の仕事量は、適切だと思いますか



【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	223 人(33.9%)	未回答 0.5% 思う 33.9% どちらかとい えば思う 36.5% あまり思 わない 19.8% 思わ ない 9.4%
	どちらかといえば思う	240 人(36.5%)	
	あまり思わない	130 人(19.8%)	
	思 わ な い	62 人(9.4%)	
	未 回 答	3 人(0.5%)	
	計	658 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		8.4% 34.7% 37.2% 19.6%
	思 う	99 人(34.7%)	
	どちらかといえば思う	106 人(37.2%)	
	あまり思わない	56 人(19.6%)	
	思 わ な い	24 人(8.4%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	285 人(100%)	
	【女性の回答】		10.8% 33.6% 36.2% 19.4%
	思 う	118 人(33.6%)	
	どちらかといえば思う	127 人(36.2%)	
	あまり思わない	68 人(19.4%)	
	思 わ な い	38 人(10.8%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	351 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		10.6% 37.5% 32.9% 19.0%
	思 う	81 人(37.5%)	
	どちらかといえば思う	71 人(32.9%)	
	あまり思わない	41 人(19.0%)	
	思 わ な い	23 人(10.6%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		0.7% 32.1% 38.2% 20.1% 8.8%
	思 う	142 人(32.1%)	
	どちらかといえば思う	169 人(38.2%)	
	あまり思わない	89 人(20.1%)	
	思 わ な い	39 人(8.8%)	
	未 回 答	3 人(0.7%)	
	計	442 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



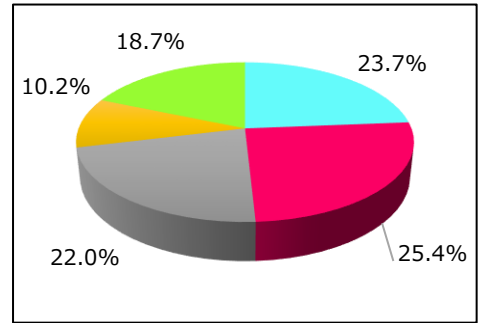
【質問 11】 会社の人事評価は、適切に行われていると思いますか

全 体	思　　う	67 人(10.2%)	
	どちらかといえば思う	233 人(35.5%)	
	あまり思わない	220 人(33.5%)	
	思　わ　な　い	126 人(19.2%)	
	未　回　答	11 人(1.7%)	
	計	657 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思　　う	28 人(9.8%)	
	どちらかといえば思う	101 人(35.3%)	
	あまり思わない	98 人(34.3%)	
	思　わ　な　い	57 人(19.9%)	
	未　回　答	2 人(0.7%)	
	計	286 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思　　う	37 人(10.6%)	
	どちらかといえば思う	128 人(36.7%)	
	あまり思わない	113 人(32.4%)	
	思　わ　な　い	65 人(18.6%)	
	未　回　答	6 人(1.7%)	
	計	349 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思　　う	30 人(14.0%)	
	どちらかといえば思う	97 人(45.1%)	
	あまり思わない	61 人(28.4%)	
	思　わ　な　い	25 人(11.6%)	
	未　回　答	2 人(0.9%)	
	計	215 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思　　う	37 人(8.4%)	
	どちらかといえば思う	136 人(30.8%)	
	あまり思わない	159 人(36.0%)	
	思　わ　な　い	101 人(22.9%)	
	未　回　答	9 人(2.0%)	
	計	442 人(100%)	

労働条件 についての意見

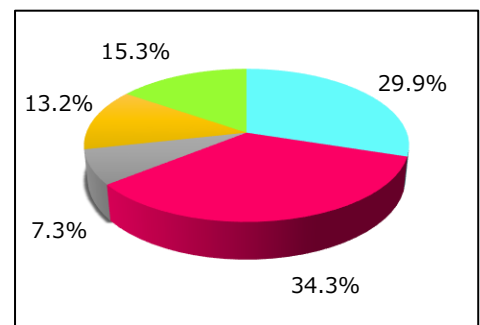
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
給与・ボーナス・手当に関する	14	23.7%
時間外・休み等に関する	15	25.4%
仕事量に関する	13	22.0%
評価に関する	6	10.2%
その他	11	18.7%
計	59	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
給与・ボーナス・手当に関する	41	29.9%
時間外・休み等に関する	47	34.3%
仕事量に関する	10	7.3%
評価に関する	18	13.2%
その他	21	15.3%
計	137	100.0%

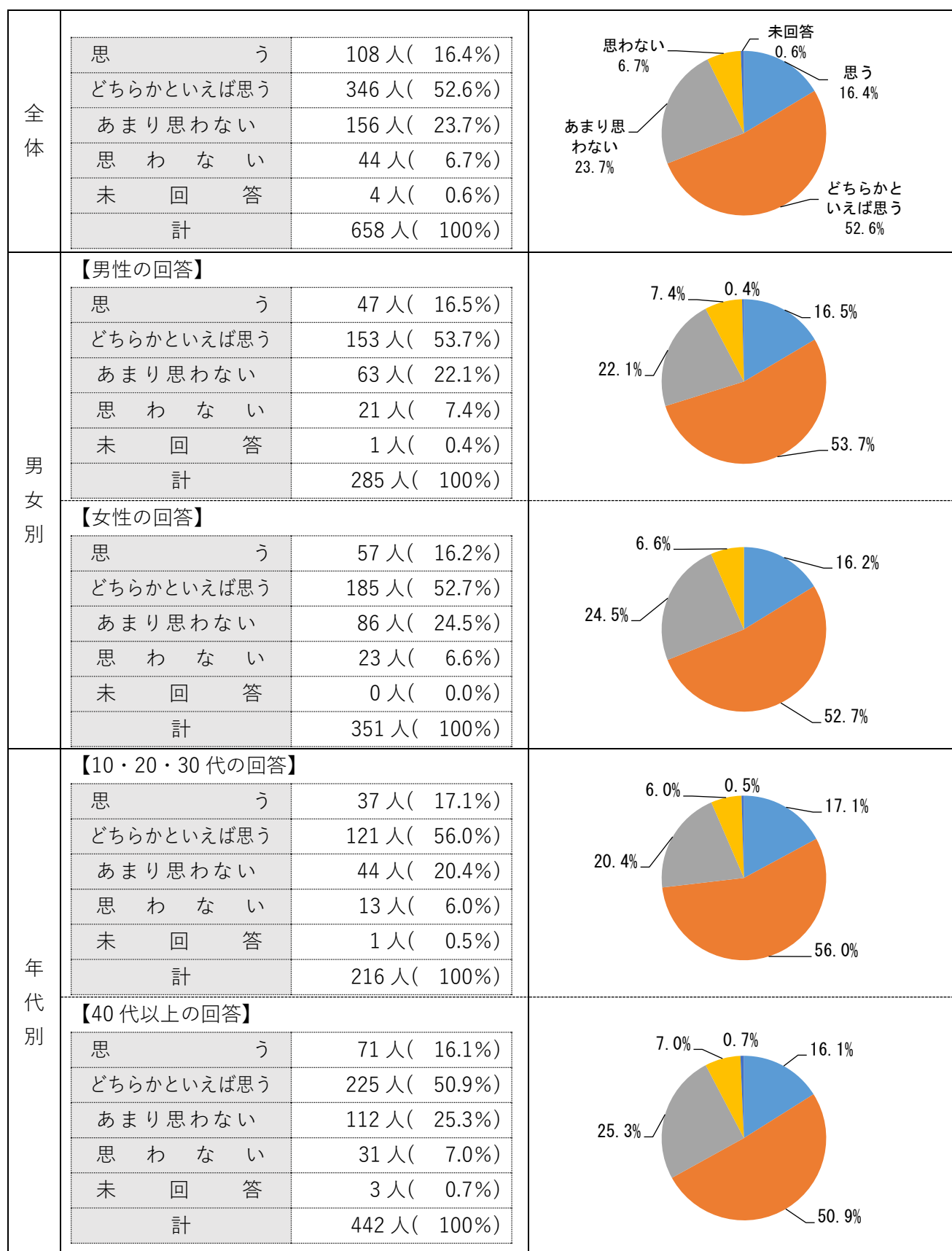


《生の声》

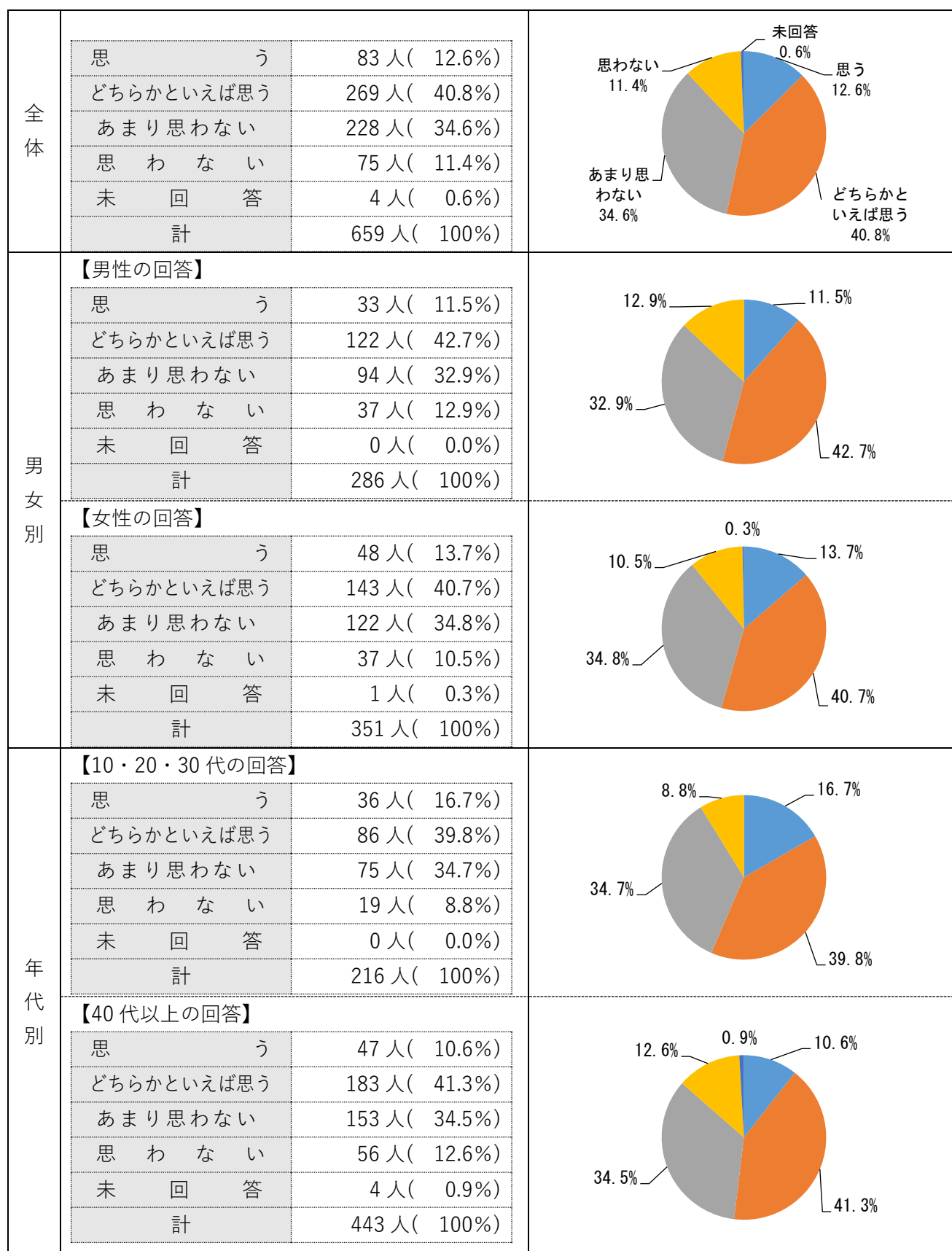
- ・以前と比べて改善されたように思う。
- ・今年度になり良い方向に変わってきたと思う。
- ・今まで働いてきた中でも良い条件であると思う。休みも取りやすくお互い様の気持ちがあるところが良い。
- ・残業の制限を提案して実施した結果、仕事時間中の集中力がみんな上がったと思う。人事評価は今のところありません。やるべきだと思います。
- ・残業なども少なく、適切である。
- ・直属上司があまり休まないことや休みを取りたい旨を言うのは勇気がいる。
- ・上司が休みを取らないので休み(振休)を取りづらいです。
- ・休みが自由に取りにくい（休む理由をくわしく聞かれる）
- ・残業をすると「効率よくやれ」と言われ、自分の仕事が遅くて残る分は残業つけるなどと言われる。
- ・好き、好みで差のある会社。不平等な上に自己評価がないので上司の一存で決められすぎ。
- ・本来の仕事以外の業務が多い。そのため本来すべき仕事が滞ることがある。様々な取り組みを行うことはいいが、きちんと会社の体制を整えてから行ってほしい。
- ・自分の評価が適切でも、他の人の評価が適切でなかったら自分の評価の意味もなくなる。
- ・特定の職種のみが得をしている。頑張りを認めてもらえない。
- ・時間内に仕事を終わらせるため試行錯誤しているが、残業する人が評価されている。

(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



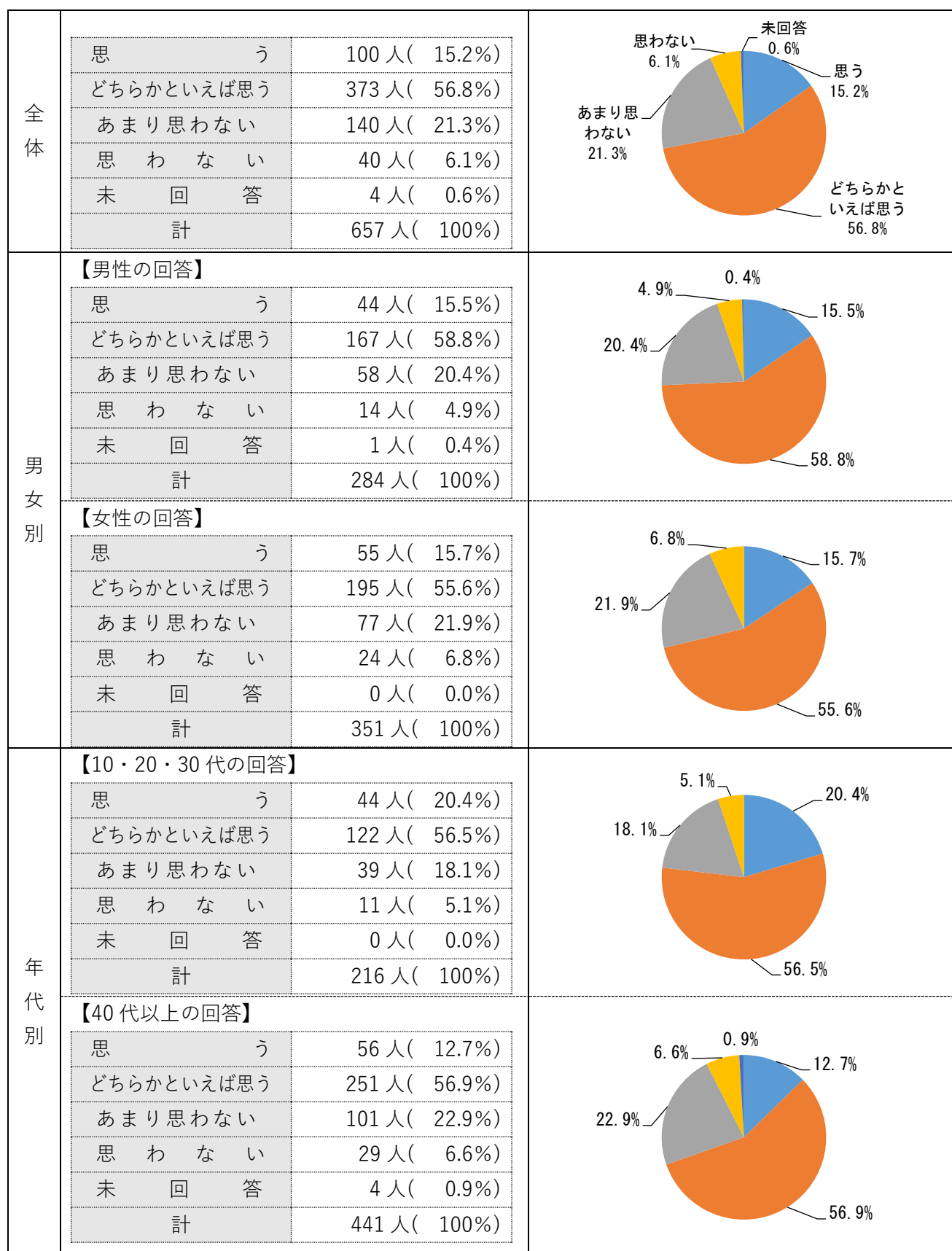
【質問 14】 職場では、改善提案が積極的に行われている方だと思いますか



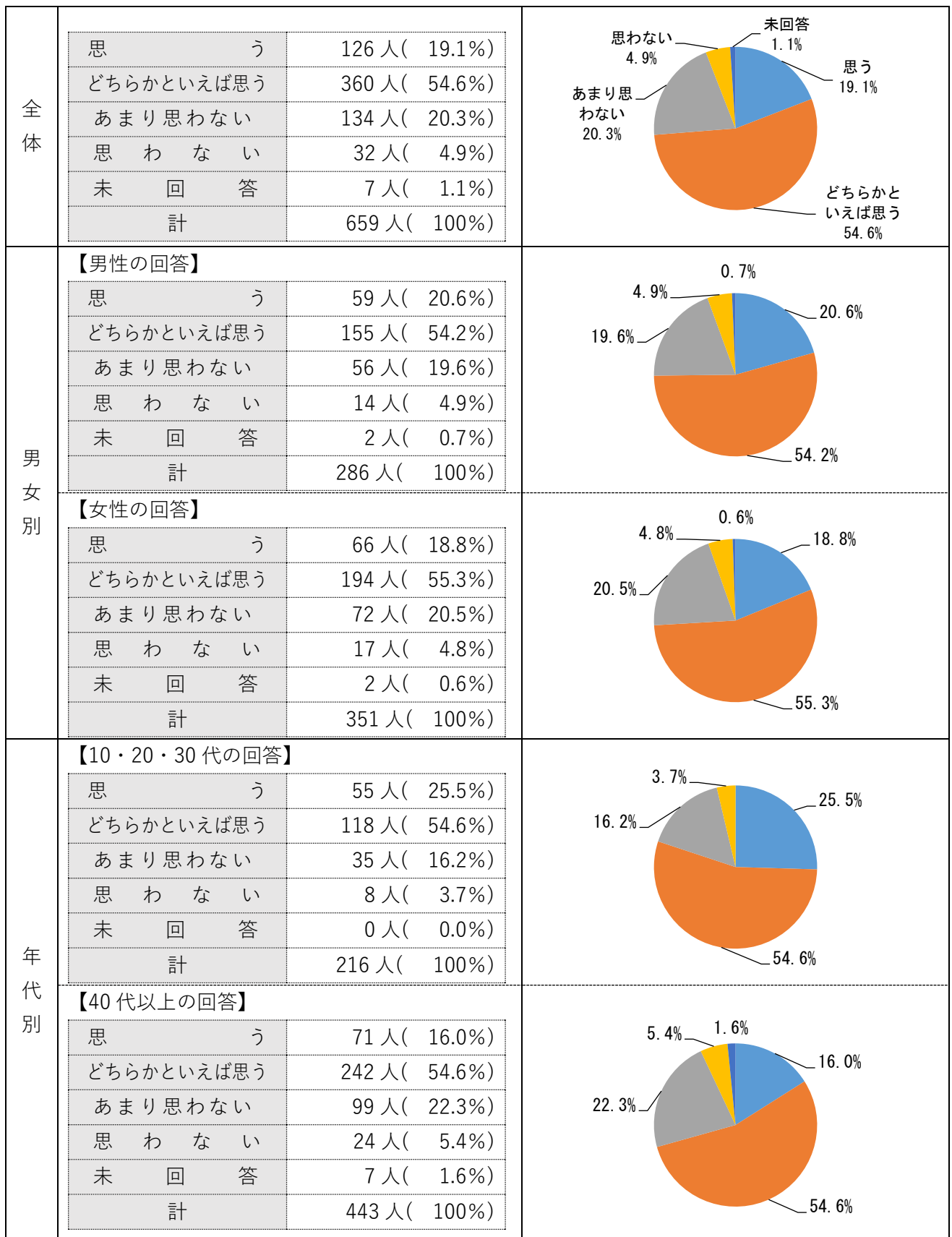
【質問 15】 職場は、業務を進める上で適切な環境にあると思いますか

全 体	思 う	73 人(11.1%)	
	どちらかといえば思	309 人(46.9%)	
	あまり思わない	206 人(31.3%)	
	思 わ な い	67 人(10.2%)	
	未 回 答	4 人(0.6%)	
	計	659 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思 う	32 人(11.2%)	
	どちらかといえば思	139 人(48.6%)	
	あまり思わない	84 人(29.4%)	
	思 わ な い	31 人(10.8%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	286 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思 う	39 人(11.1%)	
	どちらかといえば思	162 人(46.2%)	
	あまり思わない	115 人(32.8%)	
	思 わ な い	34 人(9.7%)	
	未 回 答	1 人(0.3%)	
	計	351 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思 う	39 人(18.1%)	
	どちらかといえば思	107 人(49.5%)	
	あまり思わない	55 人(25.5%)	
	思 わ な い	15 人(6.9%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思 う	34 人(7.7%)	
	どちらかといえば思	202 人(45.6%)	
	あまり思わない	151 人(34.1%)	
	思 わ な い	52 人(11.7%)	
	未 回 答	4 人(0.9%)	
	計	443 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



【質問 17】 職場の健康管理面について満足していますか

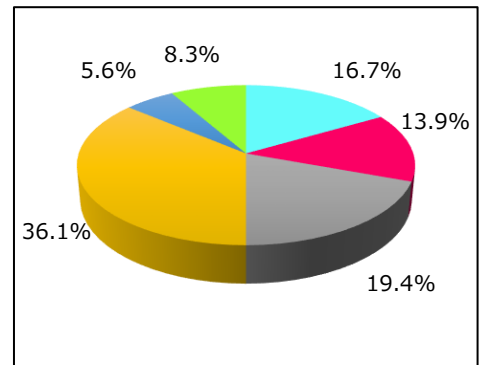


職場環境

についての意見

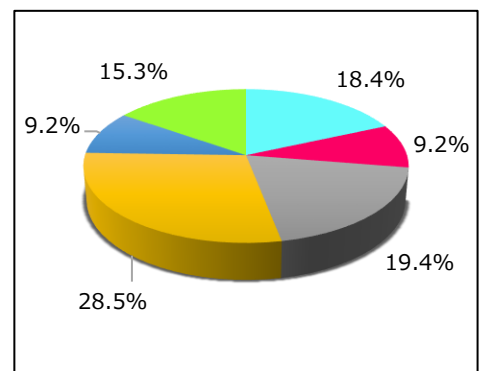
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
建物等の環境に関すること	6	16.7%
健康・安全・衛生に関すること	5	13.9%
職場の雰囲気に関すること	7	19.4%
社内ルールに関すること	13	36.1%
上司（パワハラ等）に関すること	2	5.6%
その他	3	8.3%
計	36	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）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	18	18.4%
健康・安全・衛生に関すること	9	9.2%
職場の雰囲気に関すること	19	19.4%
社内ルールに関すること	28	28.5%
上司（パワハラ等）に関すること	9	9.2%
その他	15	15.3%
計	98	100.0%

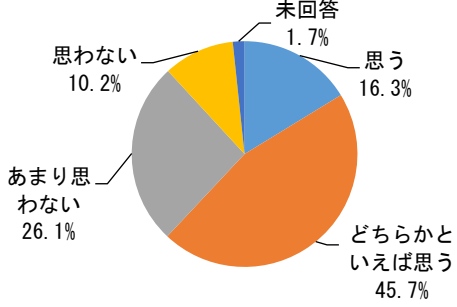
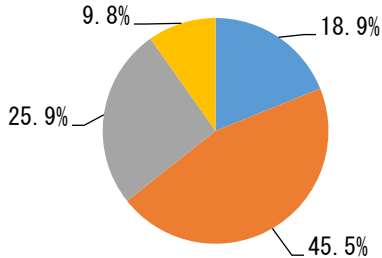
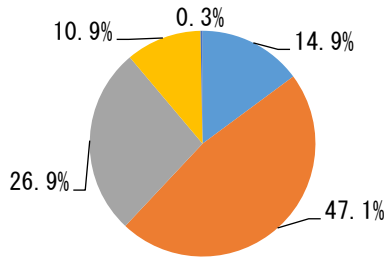
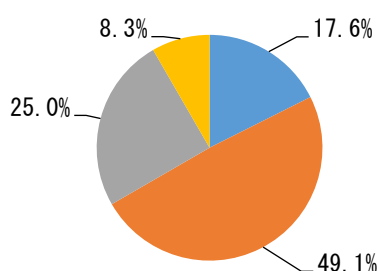
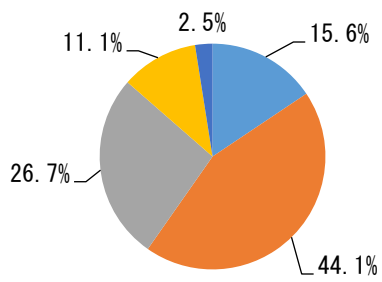


《生の声》

- ・今年初めて細かい健康診断があり、少し努力を認めたい気持ちである。
- ・上司と話し合いながら職場の環境を整えていける面がとても良いと思います。パワハラなどもなく、すごく働きやすい職場だと感じています。
- ・上層部に相談したところきちんと対応してもらえた。親身になって対応してもらえたので、良かったし会社への信頼が増したと思う。
- ・社長も含め、会話のしやすい環境だと思います。少し元気のない社員に対し（自分も含め）今よりもっと積極的に声掛けした方がいいと考えます。
- ・喫煙者のたばこ休憩が多い。
- ・仕事に対して明確なルールが存在しない。個人任せが多い。
- ・仕事上や気持ちの相性はもちろんあると思いますが、気に入られた人は上にあがる、同じように頑張ってもちゃんとした意見、意思をもっていても評価してもらえないと感じる。私の職場ではほめるという事が少ない。そんな中ではやはり仕事に対する姿勢は下がり自分でセーブしてしまう。
- ・役職の方だけで変更点など決めておられ、現場からの意見が反映されない。
- ・改善提案を出してもそれに対しての評価、解答がなくやる気をなくす。

(4) 人間関係について

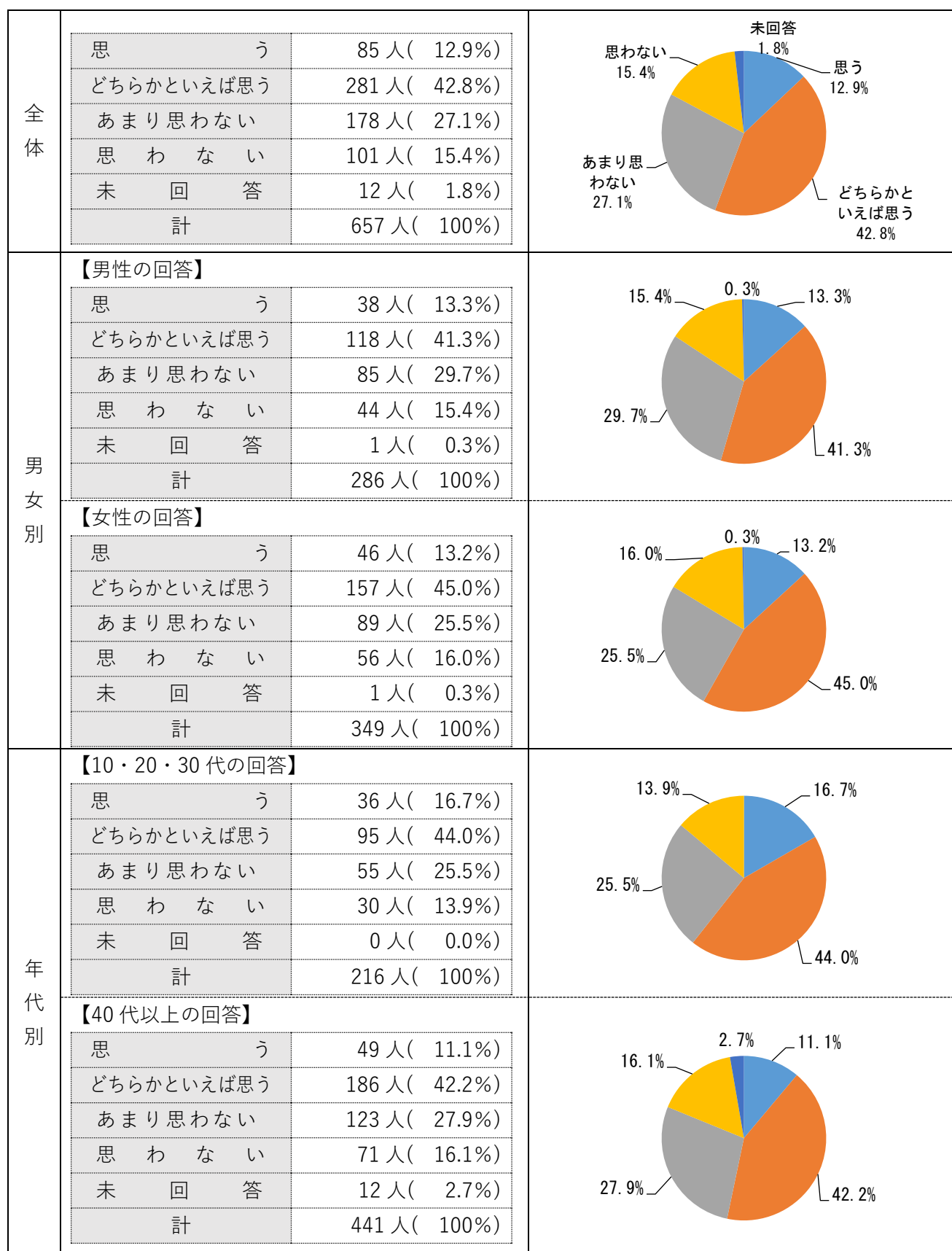
【質問 19】 職場では、自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思いますか

全 体	思	う	107 人(16.3%)			
	どちらかといえば思う	301 人(45.7%)				
	あまり思わない	172 人(26.1%)				
	思	わ	な		い	67 人(10.2%)
	未	回	答		11 人(1.7%)	
	計	658 人(100%)				
男 女 別	【男性の回答】					
	思	う	54 人(18.9%)			
	どちらかといえば思う	130 人(45.5%)				
	あまり思わない	74 人(25.9%)				
	思	わ	な		い	28 人(9.8%)
	未	回	答		0 人(0.0%)	
	計	286 人(100%)				
	【女性の回答】					
	思	う	52 人(14.9%)			
	どちらかといえば思う	165 人(47.1%)				
	あまり思わない	94 人(26.9%)				
	思	わ	な		い	38 人(10.9%)
未	回	答	1 人(0.3%)			
計	350 人(100%)					
年 代 別	【10・20・30 代の回答】					
	思	う	38 人(17.6%)			
	どちらかといえば思う	106 人(49.1%)				
	あまり思わない	54 人(25.0%)				
	思	わ	な		い	18 人(8.3%)
	未	回	答		0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)				
	【40 代以上の回答】					
	思	う	69 人(15.6%)			
	どちらかといえば思う	195 人(44.1%)				
	あまり思わない	118 人(26.7%)				
	思	わ	な		い	49 人(11.1%)
未	回	答	11 人(2.5%)			
計	442 人(100%)					

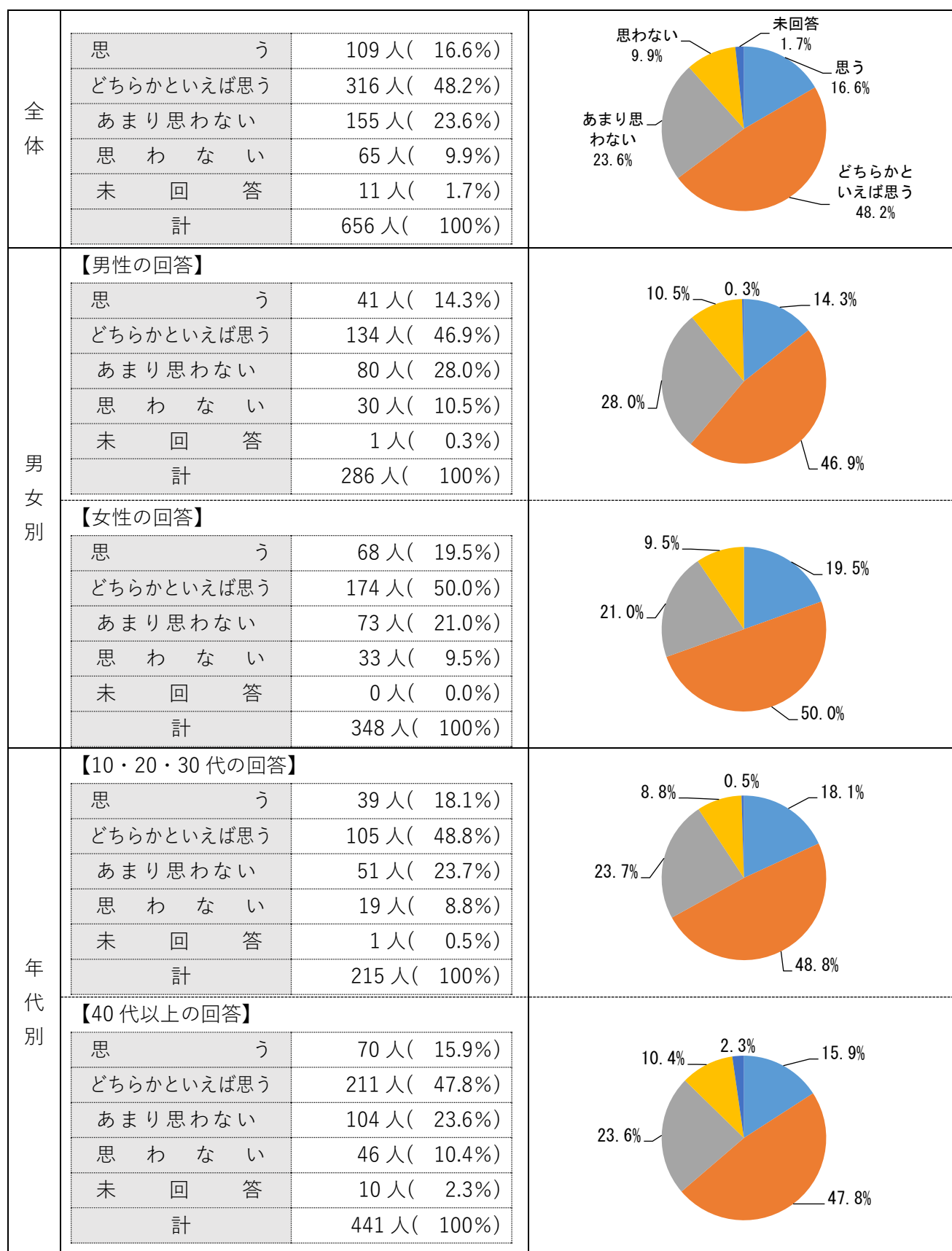
【質問 20】 上司は、適切なコミュニケーションをとっていると思いますか

全 体	思 う	97 人(14.7%)	
	どちらかといえば思う	286 人(43.4%)	
	あまり思わない	176 人(26.7%)	
	思 わ な い	89 人(13.5%)	
	未 回 答	11 人(1.7%)	
	計	659 人(100%)	
男 女 別	【男性の回答】		
	思 う	44 人(15.4%)	
	どちらかといえば思う	129 人(45.1%)	
	あまり思わない	70 人(24.5%)	
	思 わ な い	42 人(14.7%)	
	未 回 答	1 人(0.3%)	
	計	286 人(100%)	
	【女性の回答】		
	思 う	53 人(15.1%)	
	どちらかといえば思う	151 人(43.0%)	
	あまり思わない	101 人(28.8%)	
	思 わ な い	46 人(13.1%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	351 人(100%)	
年 代 別	【10・20・30 代の回答】		
	思 う	40 人(18.5%)	
	どちらかといえば思う	99 人(45.8%)	
	あまり思わない	50 人(23.1%)	
	思 わ な い	27 人(12.5%)	
	未 回 答	0 人(0.0%)	
	計	216 人(100%)	
	【40 代以上の回答】		
	思 う	57 人(12.9%)	
	どちらかといえば思う	187 人(42.2%)	
	あまり思わない	126 人(28.4%)	
	思 わ な い	62 人(14.0%)	
	未 回 答	11 人(2.5%)	
	計	443 人(100%)	

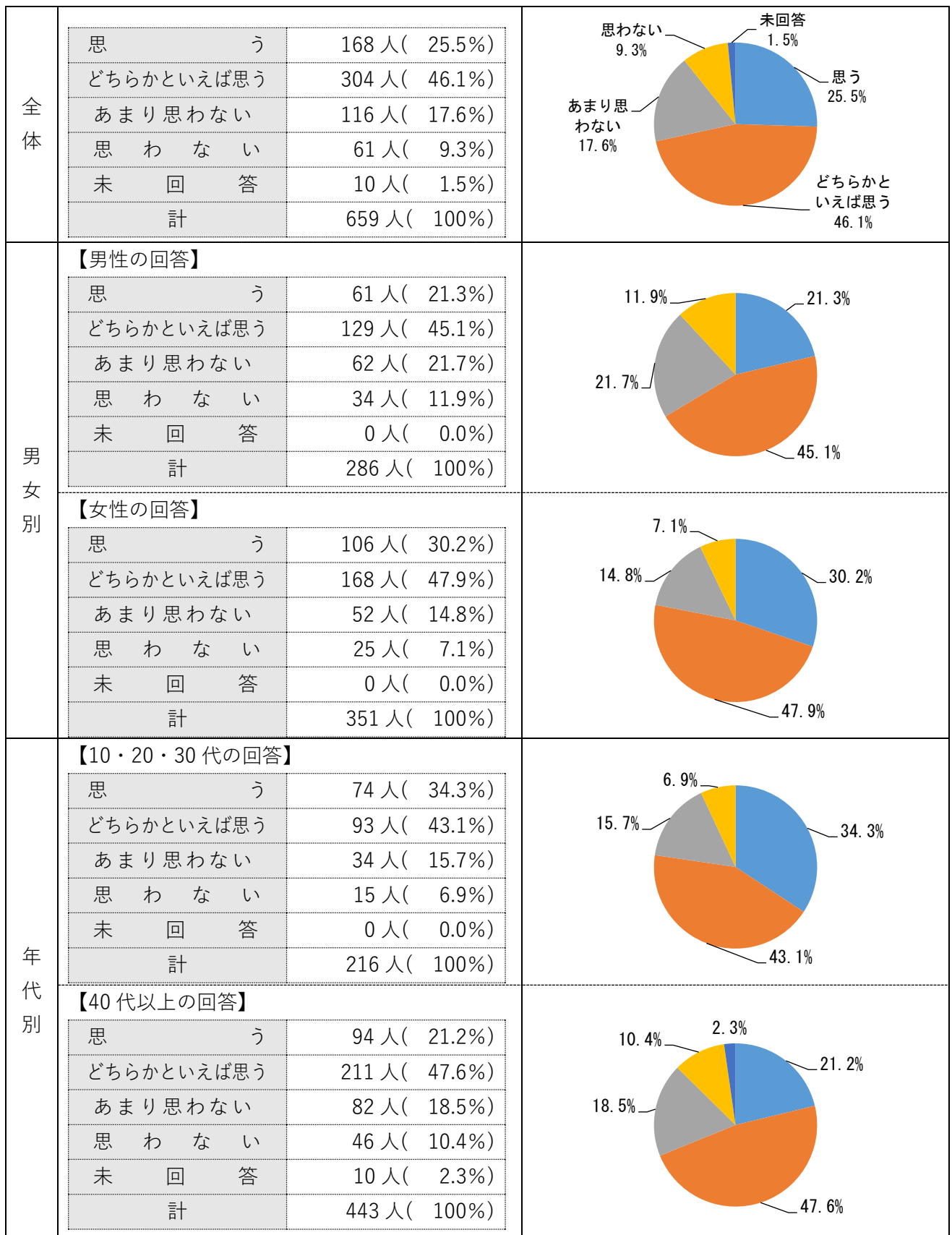
【質問 21】 上司は、適切な指導・支援をしていると思いますか



【質問 22】 職場のチームワークは、良いほうだと思いますか



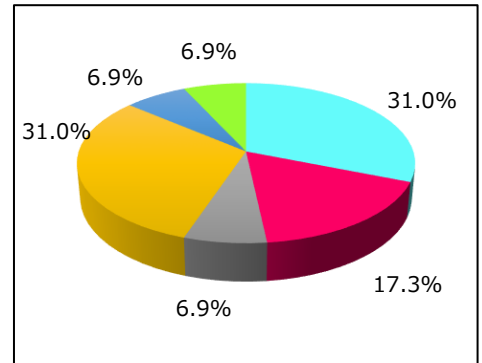
【質問 23】 職場には、困った時など、すぐに相談できる人がいますか



人間関係 についての意見

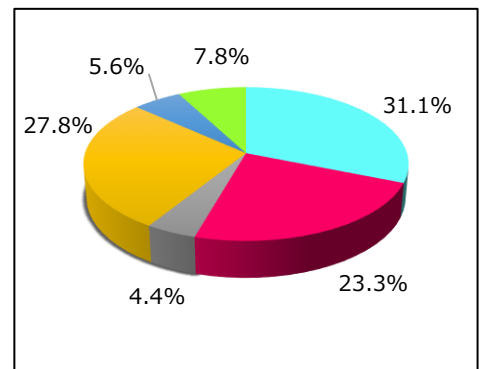
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
上司に関すること	18	31.0%
同僚に関すること	10	17.3%
上下関係について	4	6.9%
会社（社内）環境について	18	31.0%
コミュニケーションについて	4	6.9%
その他	4	6.9%
計	58	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
上司に関すること	28	31.1%
同僚に関すること	21	23.3%
上下関係について	4	4.4%
会社（社内）環境について	25	27.8%
コミュニケーションについて	5	5.6%
その他	7	7.8%
計	90	100.0%

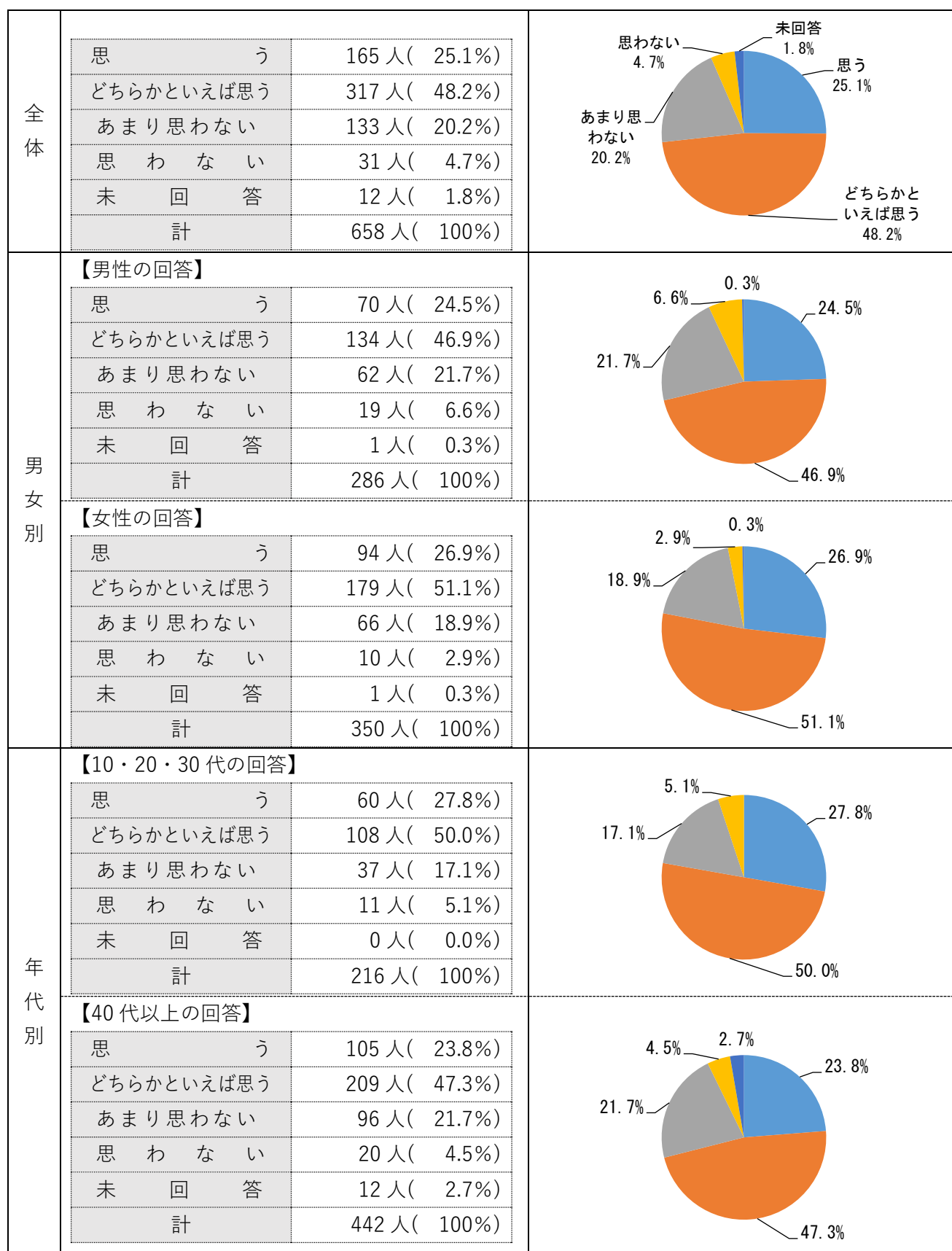


《生の声》

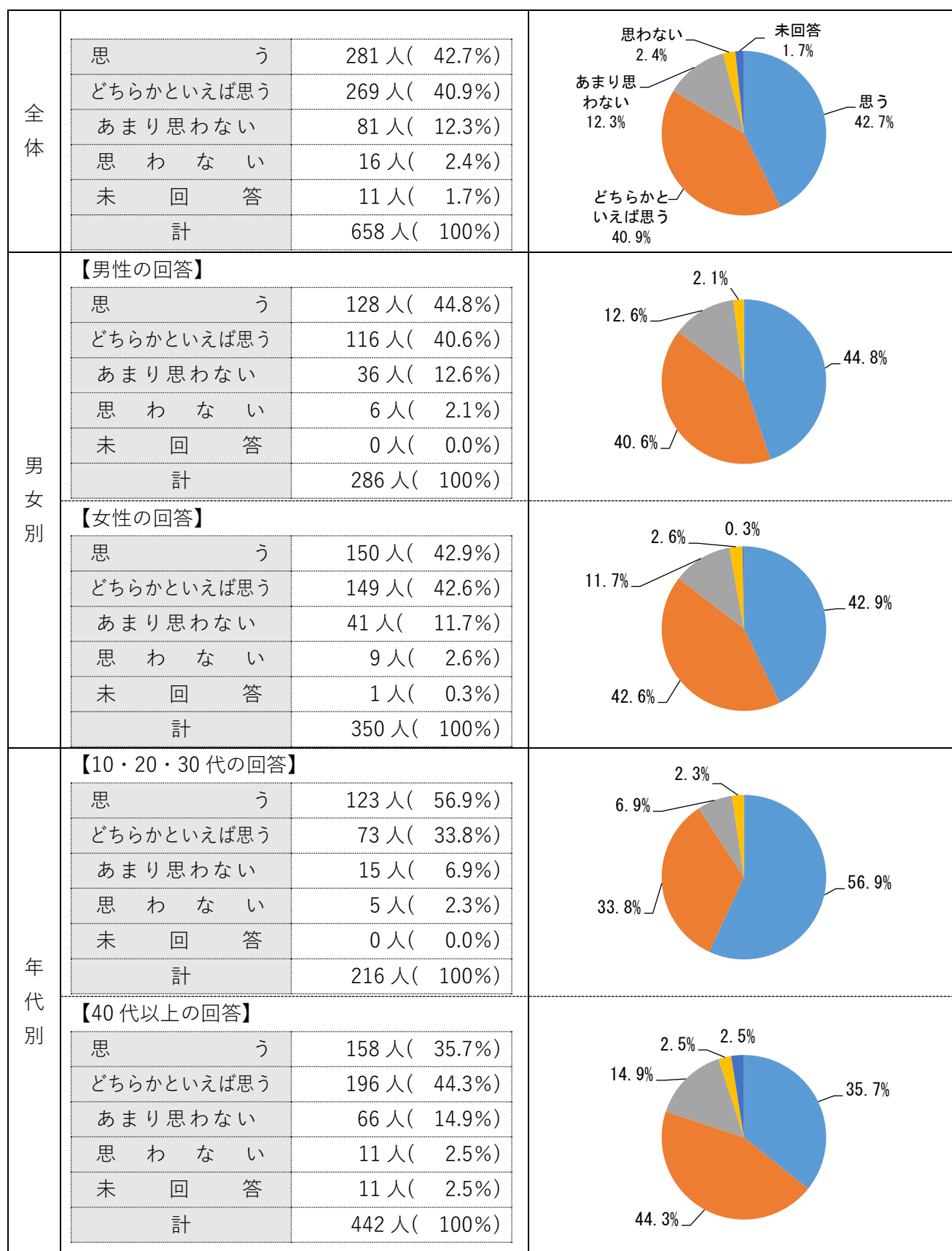
- ・優しい上司や先輩がいるので安心して仕事ができる。
- ・上司に話しやすい環境であると思うが、もう少し色々な話ができると良いと思う。
- ・職場内ではコミュニケーションがとれているので改善点がある時でも早期改善が可能である。
- ・困ったときは上司や同僚にすぐに相談できるので人間関係はかなりいいと思います。
- ・自分自身は良好な環境にいると思うが、そうでない人に目を向け、誰もが良好な環境になるように目を向けていかないといけないと思う。
- ・30代40代が多い職場なのでもっといろいろなアイデアを出し合い向上していければと思う。
- ・新しいことをやろうとしても上から止められ、のびのびと仕事ができない。
- ・上司から一部へのパワハラがあり、職場の雰囲気が悪く業務の遂行に支障が出ている。
- ・トップが意識の改善を促すよう研修等を実施し、たえず啓発すべきと思う。
- ・部署が変わり新しい人達と上手にやっていけるか不安です。
- ・あちらこちらで同僚の批判があり、誰にも何も言えない。信用できない。
- ・プライベートの事を職場の仲間に見た事聞いた事などを共有されるのがイヤです。言いたくないことを皆の前で聞かれたり、茶化されたり、体形の事などからかわれたりしました。
- ・管理職者にお気に入りという思いがあり、あからさまな処遇の差があり社内は濁っている。
- ・新人育成とあるが、学生の頃から家庭でのしつけができていない子はどこから育成するのか。

(5) 将来ビジョンについて

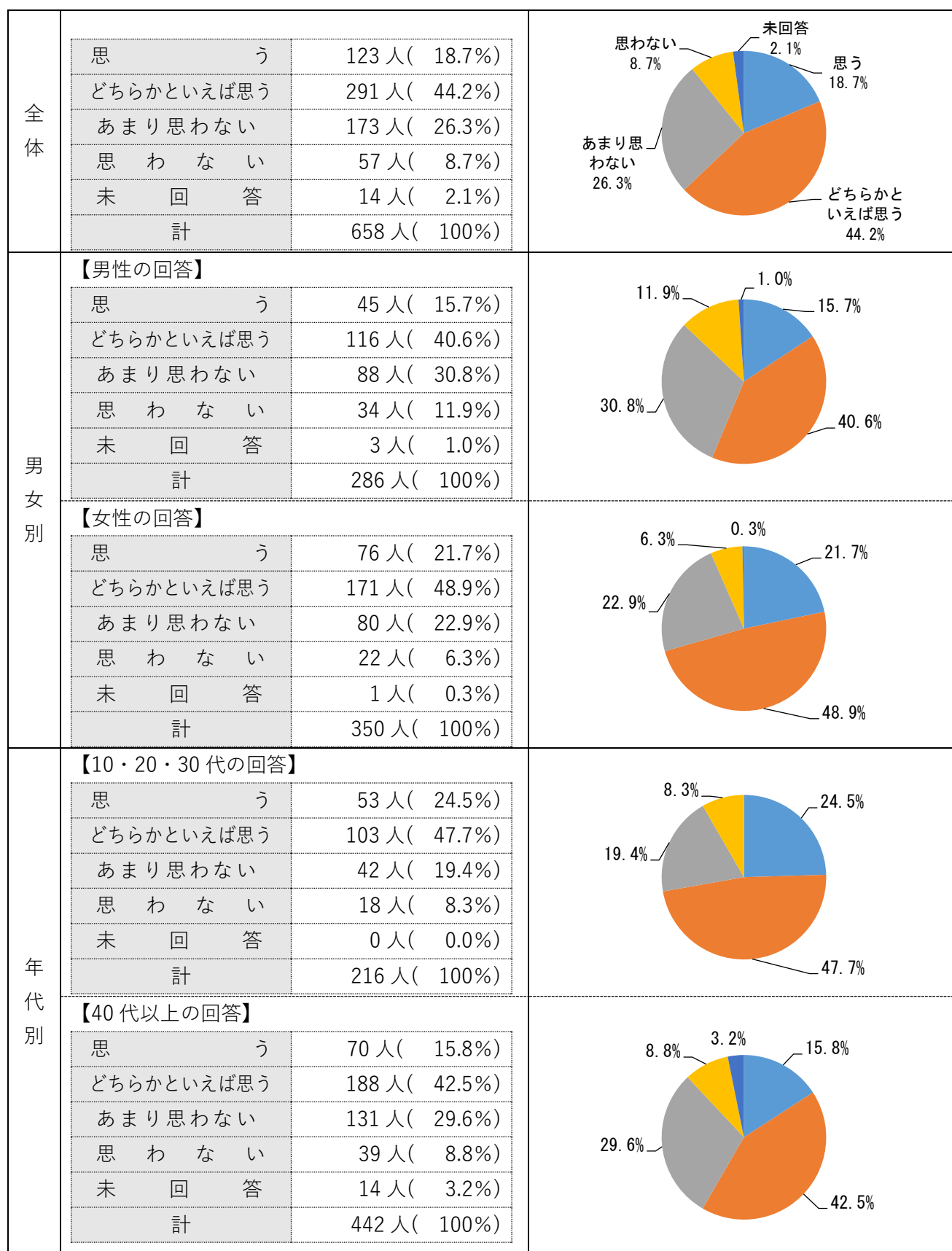
【質問 25】 今の仕事は、やりがいがあると思いますか



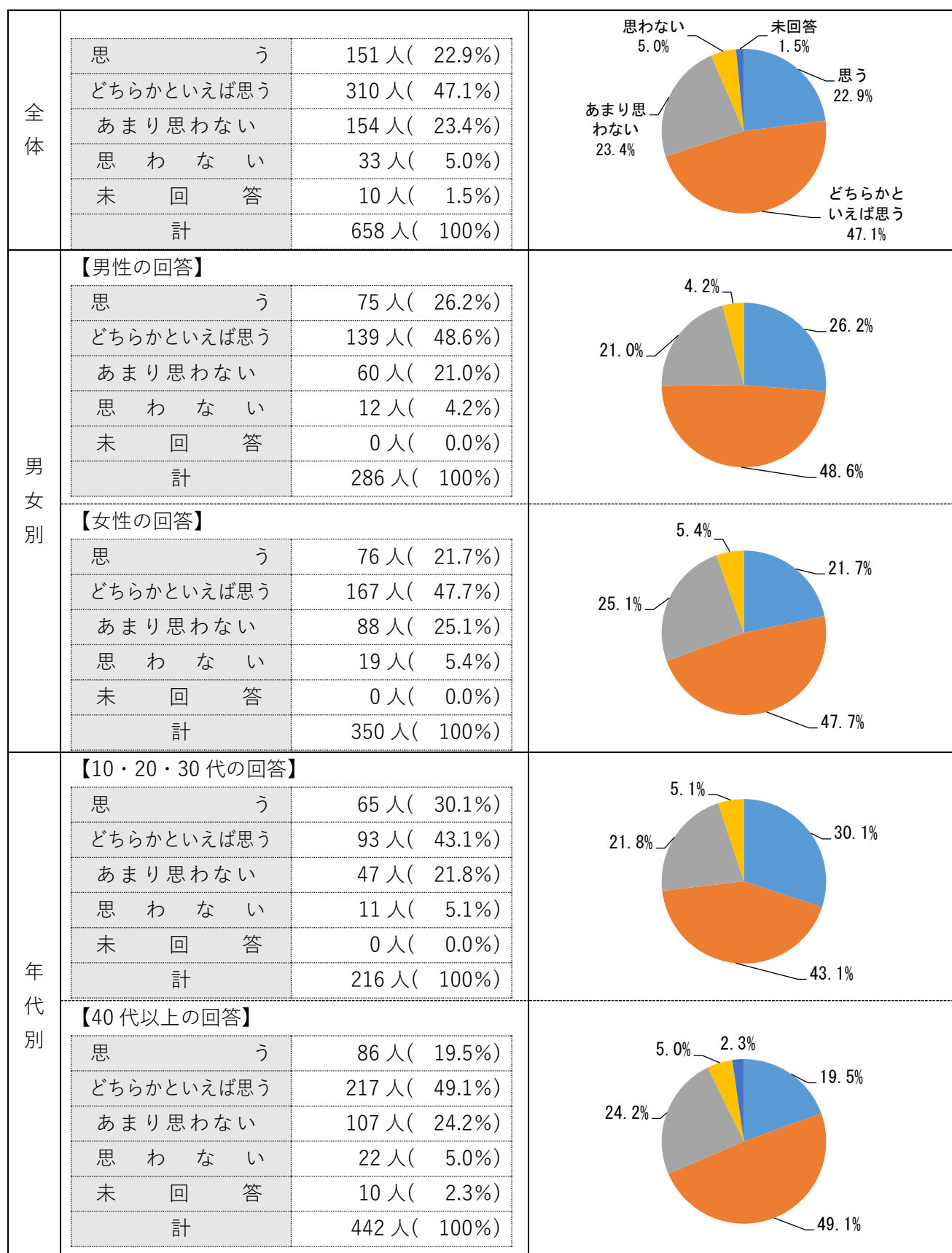
【質問 26】 もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思いますか



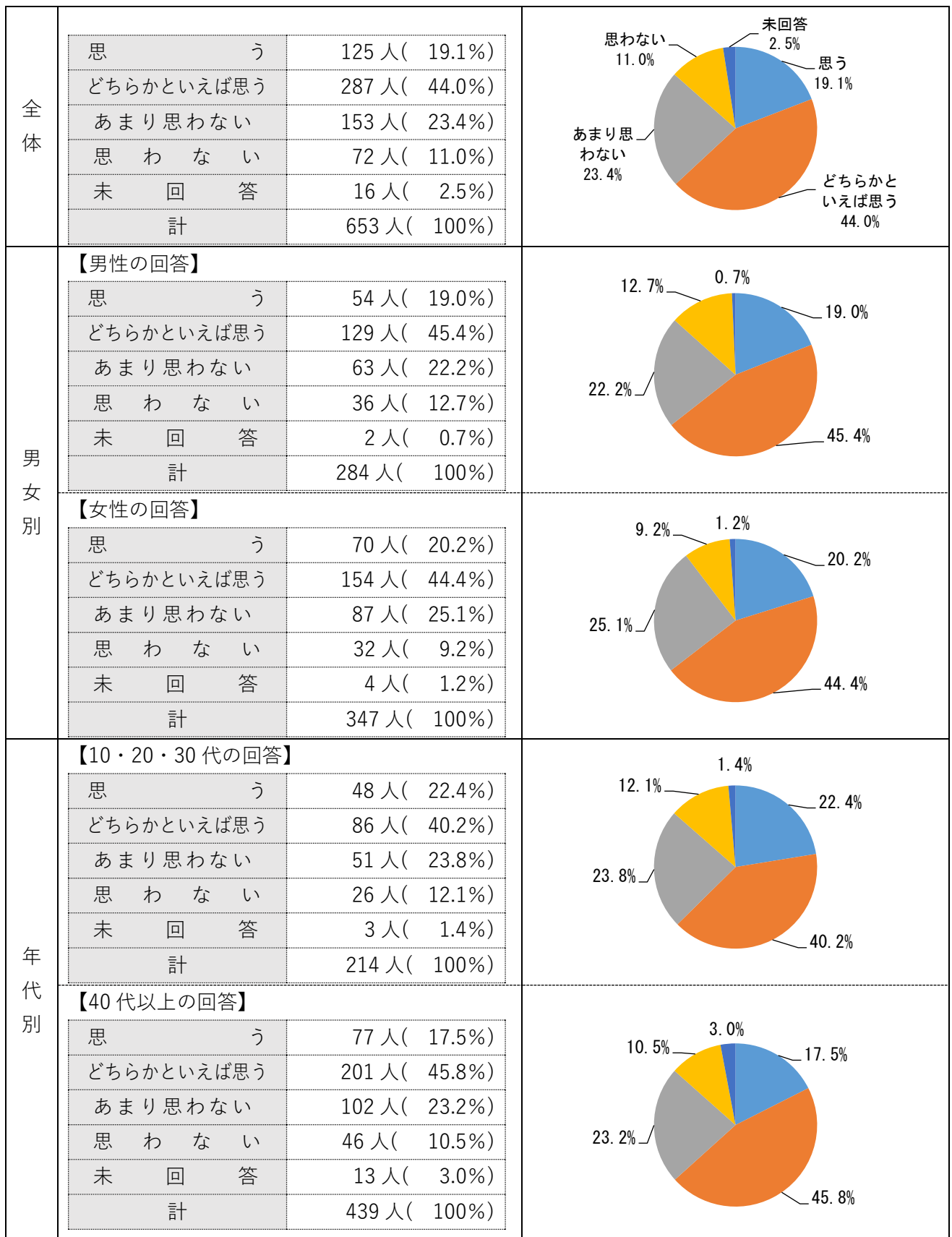
【質問 27】 会社は、社員の能力開発に努めていると思いますか



【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



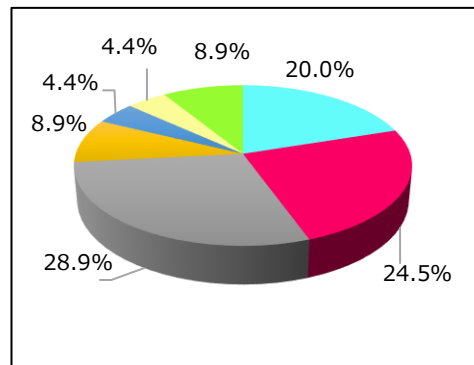
【質問 29】 あなたは、この会社で今後ともずっと長く働いていきたいと思いますか



将来ビジョン についての意見

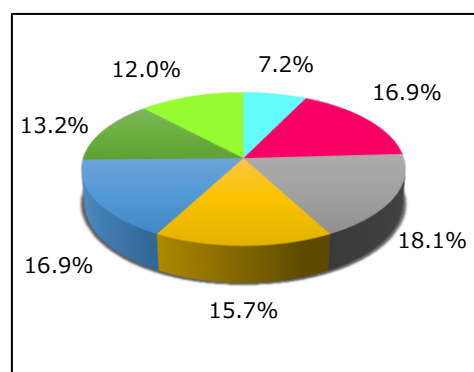
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
現在の自分について	9	20.0%
現在の会社について	11	24.5%
自分の将来について	13	28.9%
会社の将来について	4	8.9%
定年・転職・退職について	2	4.4%
社員の育成について	2	4.4%
その他	4	8.9%
計	45	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）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	6	7.2%
現在の会社について	14	16.9%
自分の将来について	15	18.1%
会社の将来について	13	15.7%
定年・転職・退職について	14	16.9%
社員の育成について	11	13.2%
その他	10	12.0%
計	83	100.0%



《生の声》

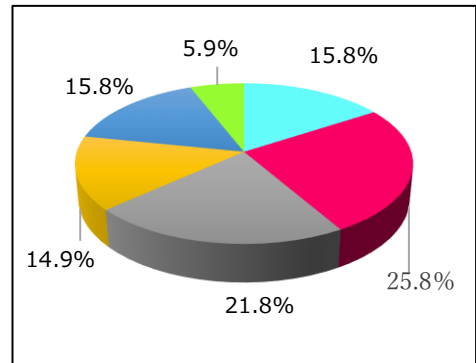
- ・研修も積極的に支援してくれ自主性を尊重してくれている。
- ・学びの場に多く行かせてもらったり、学びをしっかりしなさいと言ってくれる所はとてうれしい事で行きやすい。
- ・元気で気力がある間は長く働いていきたいです。社会参加しているという意識が大切ですね。
- ・会社のビジョンがわからないのでやりがいはない。現状、自分の成長も感じられないのが不安。
- ・年齢や経験もそうだが、社員それぞれのスキルや特長を生かした評価をする等、より工夫してほしい。
- ・もう少し知識をつけたいですが、教えてもらえる時間も余裕ありません。このままだと人材が増えても育ちません。人が増えても育っていないので仕事が回りません。
- ・不規則な勤務なので子育て世代には少し負担が大きい所がある。
- ・今の仕事についてスキルアップをしたいが、サポートも受けられない。
- ・年齢が高くても研修などで学べる機会が欲しい。
- ・ロールモデルがない。
- ・年齢的に将来を考えることが多くなっていて漠然とした不安はあります。

思っていること・悩みなど

自由意見

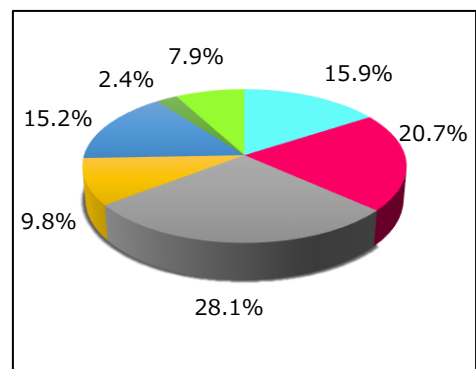
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
社長・上司に関すること	16	15.8%
労働条件に関すること	26	25.8%
会社の環境・将来に関すること	22	21.8%
人間関係に関すること	15	14.9%
自分に関すること	16	15.8%
社員の育成について	0	0.0%
その他	6	5.9%
計	101	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）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	26	15.9%
労働条件に関すること	34	20.7%
会社の環境・将来に関すること	46	28.1%
人間関係に関すること	16	9.8%
自分に関すること	25	15.2%
社員の育成について	4	2.4%
その他	13	7.9%
計	164	100.0%

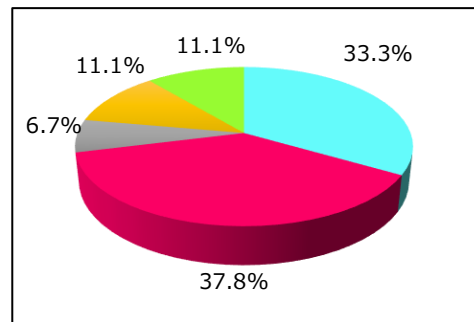


《生の声》

- ・ 本社の方達や社長が優しく気にかけてくれることが本当にありがたい。
- ・ 比較的、風通しの良い会社だと思います。社内での評価制度を具体化し、示すことで競争意識が生まれてもっと業績が伸びるのではないかと思います。頑張っている人が報われる会社になることを願っています。
- ・ 楽しんで仕事しているという雰囲気ではないですが、各部署がそれぞれ仕事の質の向上を図っていて、協力し合おうという気持ちも高まっていると思う。自分がその中で何をできるか。まだ見つけられていないので早く見つけたい。
- ・ 失敗と叱責の悪循環から抜け出せなくなっており何をすることにもおびえている。会社で誰かと話すことが恐ろしい。上司から気を使って頂いていることを肌で感じる。
- ・ 年齢差ありすぎて考えが合わない。ある時は若いから頼れると言われ、ある時は若いくせにと言われ、ある種パワハラ。愚痴が多いのでどうしたら直せるか考えるべき。ムダな話多すぎ。

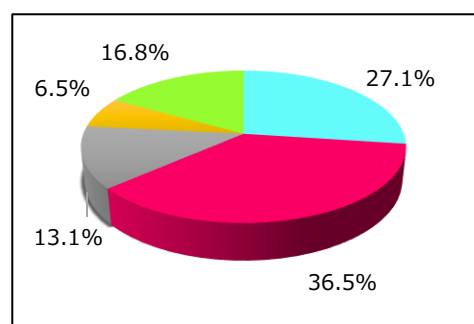
◎10・20・30代（189人）の意見内容と件数・割合

内 容	件 数	割 合
会社の良いところ（魅力）	15	33.3%
自分の目標・やりがい（あり）	17	37.8%
会社の悪いところ	3	6.7%
自分の目標・やりがい（なし）	5	11.1%
その他	5	11.1%
計	45	100.0%



◎40代以上（年代未回答者含む 365人）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）	29	27.1%
自分の目標・やりがい（あり）	39	36.5%
会社の悪いところ	14	13.1%
自分の目標・やりがい（なし）	7	6.5%
その他	18	16.8%
計	107	100.0%



《生の声》

- ・10歳の時からの夢(介護・福祉の仕事)だったので、利用者様と一緒に空間、時間を過ごすという事は嬉しいし幸せなことです。
- ・正しい知識、研修、実践を積み重ねて厚みのある人になりたい。出世にはあまり興味はないけど信頼される人になりたい。
- ・皆の「より良いものをつくりたい。提供したい」という気持ちが同じなのが魅力だと思う。
- ・会社は社員のため（健康面など）力を入れていると思う。エゴスキュー腰痛予防、持病と仕事の両立など。地域貢献もきちんとしていると思う。
- ・クリエイティブな仕事もあり、やりがいはある。お客様の声も直に返ってくるため成長を感じることができる。目標は個人的な能力の向上に設定している。
- ・年に何度も研修があり、（私はパートなので行くことはありませんが）行かれた方の情報（話し合い）は、とても勉強になります。常に新しい情報、改善につながり努力しておられる姿がとても素敵だと思いました。
- ・社長・会長が直接声をかけてくださることがすごく魅力的な会社だと思います。仕事のこともですが、普段の生活のことも気にかけて話しかけてくださるので感謝の念を感じます。今まで働いてきた職場の中で一番仕事への意欲がわく会社だと感じます。
- ・自分を評価してもらっていると感じ仕事を頑張ろうと思う。
- ・職場での人間関係が一番大切だと思います。コミュニケーションがとりやすい環境づくりも大切です。

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、第2回 職場改善成果報告会『Open イノベーション』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



令和元年8月5日（月）13：30～16：00

サンラポーむらくも 『瑞雲の間』

企業報告者 4名

出席者 80名

本事業も5年目となり、過去に参加した企業の中から独自に行ってきた様々な取組みの成果が表れてきた企業をピックアップして県内企業のみなさまにお知らせするため、第2回『Open イノベーション』職場改善成果報告会を開催いたしました。

会場には、昨年を上回るたくさんの企業の方々にお集まりいただき、当協会 久保田一朗会長の挨拶で開会しました。



第一部では、株式会社 リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 主任研究員の中村 天江（なかむら あきえ）様に『人材とイノベーション ～国津の地の人材のいかし方～』の講演をしていただきました。

「人口が減少する現代において、最高の人材は今いる社員であること。会社はその社員を定着させ、活躍を応援し大切にすること。そうでなければこれからの会社は生き残れない。また人を大切にするだけでなく、企業のプラスαの人を引き付ける何か特色が必要である。

島根では、伝統を重んじ変わらないことが良しとされていたならば、今この2020年 大変換期に、第一歩をどう踏み出すかが島根の経営者のみなさまの課題ではないでしょうか。」と話されました。

また「社員や現場の“気付き（新しい発想）”を実現する際、阻害要因となっているのは日本人の一番得意である“忍耐”である。そこにイノベーションは生まれない。“脱ステレオタイプ！”今まで常識だとされていたことに疑問をもつことからイノベーションが生まれる。」と、とても刺激的で楽しいお話をしていただきました。



第二部では、本事業に参加した企業による4社の取組みの報告会をディスカッション形式で行いました。また、ディスカッションにはリクルートワークス研究所の中村天江様、本事業評価委員会会長である島根大学法文学部 准教授 飯野公央先生にも一緒にご参加いただき、当協会 森脇専務理事も同席させていただきました。



1. カナツ技建工業 株式会社

総務部 総務・人事グループマネージャー 三角 敦嗣 氏

視察先の企業では、いずれも女性社員が活躍していたことからまずはそこに焦点をあてて取組まれたそうです。

① 女性活躍推進の取組み (男性社員の補助的業務から広い業務へ)

- ・女性社員への積極的研修および参加推進
- ・女性目線の現場環境パトロール 等



☆「カナツのちえの和」・・・従来の社内提案制度を見直し、
掲示板もでき、ポスター作成など
女性社員のお陰で形になった！

☆ アンケートから育児・介護休業などのより良い制度へ！

② 若手の活躍・定着への取組み

- ・「あすみ会」・・・若手社員のモチベーションUP、また親睦融和を図るための勉強会やイベントを行い、グループ会社全体としての連携強化と、業務の効率化を実現することを目的として設立



(懇親会予算 10,000 円/人 (条件付き))

☆ 部門を超えた交流が生まれた

若手社員・女性社員の力が様々な場面で発揮され、活気ある社内が目に見えそうですね。

2. 有限会社 グランドホテル水天閣 若女将 大西 育恵 氏

① 研修旅行・・・社員からやろうという意見ではじめたが、社員間のコミュニケーションも良くなり、お客様への対応も変わってきた

② おもてなし検定・・・まずどんなものか自らが受験し、毎年社員にも受けてもらうようにしたところ仕事に対するモチベーションUPや、やりがいにつながってきている

③ 県内業界初の

ヘルスマネジメント企業・・・健康器具を無料で貸し出してもらえるため、社員が安心して働け、楽しみながら健康管理をできるようになった

④ 時間外と有給休暇・・・休館日を設け、閑散期には残業をしないよう、また休めるように心掛け、さらにワークシェアリングにより現在時間外が徐々に減ってきた

最後に、若女将自身がメディアなどにも積極的出て、自らも会社のために頑張っている姿を社員に見せていくことにより社員の意識も変化し、喜んでくれているようだと言われました。

3. 有限会社 エム・コーテック 代表取締役 富山 光明 氏

業種柄、3K「キツイ・キケン・キタナイ」のため求人をして人も人が集まらず、今いる社員を何とか定着させたいなどと思いながら、何をどうしてよいのかわからなかったところ、当事業を知り応募して下さったそうです。その中で、社長自身がたくさんのことに気付かされ取組みをしてこられたそうです。

① 業績の安定や利益の追求だけでなく、大切な社員の健康を守ること

- ・健康宣言にエントリーし、費用会社負担で、健康診断・人間ドック・インフルエンザ予防接種（希望者）などを行ってこられたようです。禁煙をした人に報奨金支給など。また交通安全対策として通勤車両をセーフティサポートカーに買い替えた場合には助成金支給 等

② 大切な社員の家族もみな大切

- ・設立 20 周年に記念品
- ・賞与時に家族に感謝の手紙
- ・個人の事情に考慮した出張ローテーションなど
- ・資格支援 等

取組み始めて、フォローアップアンケートでは喜びの声もあり、少しずつ手ごたえを感じながらもまだまだだという意見があるため、社長は社員のために取組みを継続していくことを誓われました。

4. 株式会社 協栄ファスナー工業 代表取締役社長 松本 悠 氏

- ・将来へのビジョンが不明確
- ・社員の処遇改善や人材育成不足
- ・社内コミュニケーション不足
- ・採用が難しい

事業に参加中に社長として就任されたことから、すぐにこれらの課題に積極的に取組んでこられました。そこで行われたのが、

- ① 経営理念の作成・発表、会社の目標や状況を報告し、情報共有
- ② アンケート実施、個人面談実施、提案やアイデアを採用

- ③ 1時間単位での有給取得
- ④ 慶弔休暇の一部を特別休暇（有給）へ、また休日も1日増
- ⑤ 新リーダー選任
- ⑥ 研修・資格など人材育成の推進
- ⑦ あいさつ運動や安全パトロール実施
- ⑧ いずも産業未来博 2018 出展
- ⑨ 採用関係機関の積極的活用 等



- ☆ 時間を作って想いを伝えることにより、会社への理解が進んだ
- ☆ 面談にも時間をかけ、そこでの意見を取り入れられたことや、提案した内容が形となったことで、互いに感謝し感謝される社風が芽生えた
- ☆ 会社初の女性フォークリフト免許取得者がでた（女性活躍）
- ☆ いずも産業未来博ものづくり部門で2位になったことで、部署を超えたチームワークが生まれた

取組んだことに対し社員が喜んでくれたことがとてもうれしく、「やってよかった！」と思われたそうです。

【ディスカッション内容】（一部抜粋）

1. 事業を進めて会社に変化がありましたか。

三角：事業で参加した視察結果などを社内で情報共有したところ、社内で核となる社員がたくさん生まれました。それが取り組みを行ってきた成果の一つだと思います。一人では限界がありますが、複数で行ったことで成果が出たと思います。特に若手社員・女性社員のみなさんが主力となって実践してくれました。

富山：会社ではないが自分自身の変化ということで、今まで誰にも言えなかった経営者としての悩みを社労士さんに相談ができたことが良かった。アドバイスしてもらえ、とても心強く感じました。今は社員もコミュニケーションが大切だとは思っているがなかなか上手くいきません。育成も壁にぶち当たっている状態です。

松本：相談に持ってもらえたこともですが、いろんな事業を進め、失敗もあったがやって良かったと思っています。

2. 取り組みを行う上で弊害はなかったですか。

三角：現場がバラバラのため、社員同士のコミュニケーションの取り方に苦労しました。また女性活躍推進を進める上で、“女性”とひとくくりにできない女性特有の様々な事情や考え、想いを把握し物事を進めていかなければならなかったことです。現在は、会社全体が変えていこう、変わらなくてはいけないという意識が高まり、取り組みがスムーズになってきています。

大西：夫婦なので、社長の了承を得ないで自分が勝手に進めてきました。ただ、私の意見より社員からの意見だと社長も素直に聞くので、社員に意見を出してもらうようにしています。私と社員は無駄話もしていますが、普段から溝がないよういい関係を

築いています。

松本：弊害は自分です。自分が動いているだけで温度差があると思います。会社を良い方向へ持って行きたいので、従業員と同じ目線で進んでいけるよう、そのためにはどうすればいいかを考え、自分も変わっていかねばならないと思っています。

3. 会社の意思決定はどうとりましたか。

三角：弊社は、上へ説明をしたところすんなりできました。

4. 印象やアドバイスをお願いします。

中村：各会社共、社長様達が社員の方々ととても大切に想われていらっしゃるなと感じました。

会社経営で大事な2つの“まわすもの”の1つは、社長・社員の想いを言葉を通じて動かす（まわす）こと。2つ目は、お金をまわすことだと思います。 想いを言葉で回す次に、価値をお金で回すとさらに島根の温かさがより素敵なものになるのではないのでしょうか。

森脇：各企業、自分が良いと思ったことを前向きに積極的に実行されていると感じました。

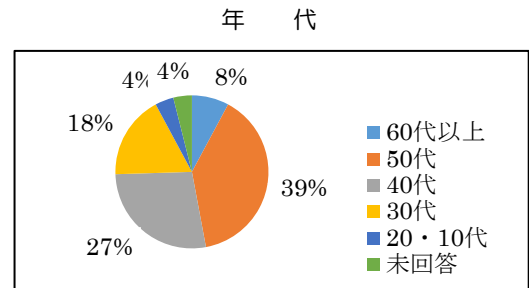
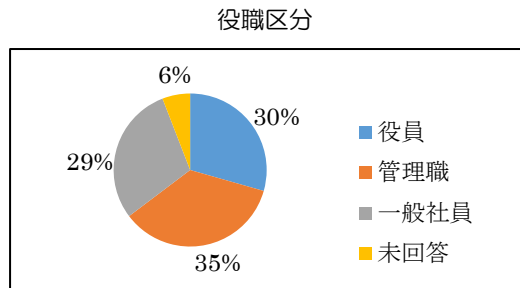
そもそも、このOpen イノベーションとは、“島根県内の企業で良いことはみんなで共有していきましょう”という目的と想いで行っています。参加いただいた企業で、我が社はもっとこんなことをしていると是非披露していただき、またみなさんで共有していきたいと思いますのでよろしくお願いいたします。

もっとお話をうかがいたかったところですが、ディスカッションの時間が短くなり大変申し訳ございませんでした。ご参加いただいたみなさま本当にありがとうございました。

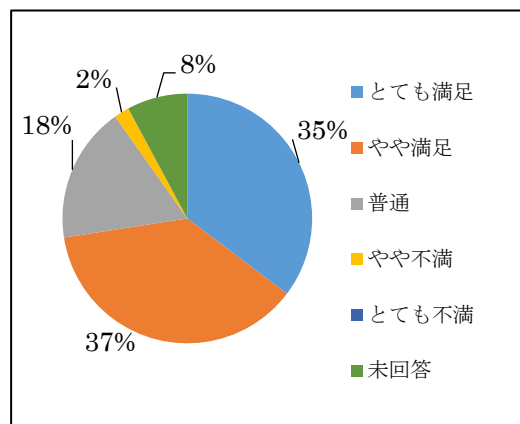


【参加者アンケート結果】 （回答数 51）

◎参加者属性

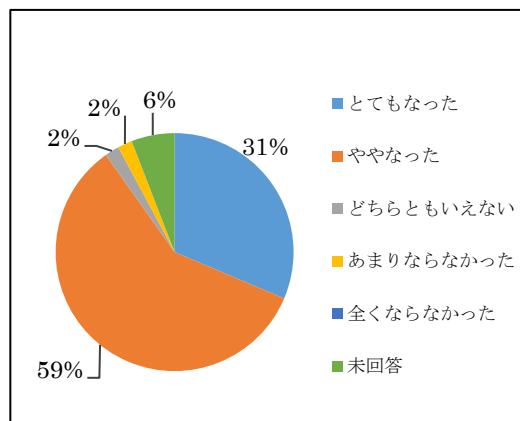


問 1. 本日の Open イノベーションはいかがでしたか。



- ・中村氏の「目の前の社員を大切にする」ことの重要性を改めて認識した
- ・貴重な意見を聴いて改めて見えていなかったことを気付かされました。当社の問題点を洗い流すことから始めようと思った
- ・各企業の事業発表をもう少し多く聞きたかった
- ・他業種、業態、業界の取り組みを聞くことができシゲキになった。第一部の公演は納得腑に落ちる内容で大変参考になった
- ・自分の考えの中に思っていたことが決定的に感じた。人材についてどこの企業も悩んでいる事、どう解決していくか糸口がつかめそうな気がした
- ・考え方を変える必要性を感じた

問 2. あなたの会社が職場改善の取り組みをする上で何かヒントになりましたか。

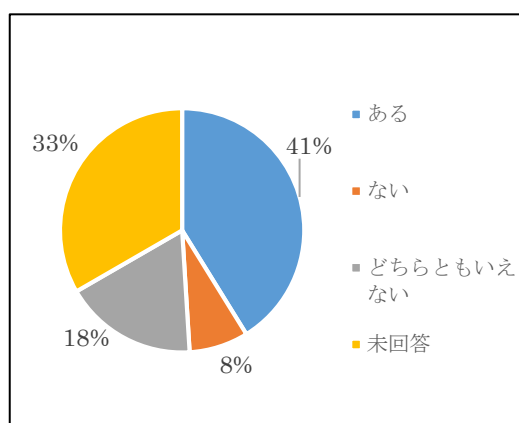


- ・改善には上下はない
- ・従業員主導で取り組む手法
- ・改善することに阻害となるものが安定志向の意識であり、まず改めないといけないと感じた
- ・講演内容の「イノベーション」については考えさせられるものがありました
- ・1人1人が自由なアイデアを出す環境というのが大変重要であり、そのようなことを組織の上層部が理解する、させるという一つの段階にいかにつまむかも重要と考えた
- ・核になって一緒に取組に動いてくれる人を増やしていきたいと思いました
- ・変革をするため、覚悟をもってやる！

問 3. あなたの会社で職場改善に向けて取組まれていること・取組もうとしていることがあれば、ぜひ教えてください。

- ・階層別教育に力を入れ始め、役員の言動が少し変化してきた
- ・出勤日数（会社指定カレンダー）変更。時間外労働の改善。会社独自の方針管理、構築など、健康経営を意識した様々な活動をしています。又、地域貢献の活動など福利厚生面も社員のモチベーションを高められる社風へ挑戦しています
- ・職場活性化アンケートを数年前から実施し社員のニーズ等現状を把握し、改善の方向性、取り組み内容に活かしている。事業所全員参加で朝礼時に大じゃんけん大会、あみだくじ大会を開催し商品を出すことでコミュニケーションに役立っている
- ・オフサイトミーティングの実施（階層別）←本音の語り合いの場
- ・コミュニケーション拡大の取組…業務ミーティングへの管理職の参加、全社員参加の飲み会、メッセージボードの設置と利用、昼食会、朝礼時のじゃんけん大会
福利厚生の充実…社員旅行、厚生クラブ、レク活動、リロクラブ入会、計画休暇の設定他
- ・職場環境の改善。給与体系の見直し。人材育成（社員教育）等々取り組んでいる
若手、中堅層の採用（戦力となる外国人採用を含む）に昨年より注力している
財務体質の改革（営業・企画・広報のスピード改革を行い会社の財務内容を改善する）
創業 100 周年に向けた組織体制の確立＊女性活躍の推進（セミナー参加・役職者への登用等）今期、取組中です
- ・女性だけの会議を再開させて問題点を上げていき、取り組めることにはすぐ実施（行動）する
- ・コミュニケーションの取り方。経営者の目で見たと考えたと社員の考え方を合わせる
- ・取り組みは、ニュースレターの発行、新人事評価制度のスタート
- ・長時間労働の是正。年休取得率の向上など
- ・ダブルワーク社員の採用
- ・生産性向上、多様な働き方、成長と分配の融合策を令和 8 年までに実現していきます。
- ・セミナーの内容について、今回の企業の社長の悩み・思いを再認識できた

問 4. 上記 3 の取組みを行なう上で何か弊害（課題、問題点など）はありますか。



- ・どういう事からやってよいか分からない
- ・従業員（正・非）に対して取り組みが違う
- ・コミュニケーションを取る時間と費用
- ・社員の理解、意識改革
- ・職種を超えた共通ルールを作ることが難しい
- ・役員と従業員の温度差
- ・全国展開している会社の一事業所のみでの取組には限界がある（本社の意向、方針など）
- ・建設業なので天候や工期により予定通りにいかないことが多い
- ・経験年数の長い社員が多いため新しい考えがなかなか取り込めていない
- ・マンネリ化するのが早い

問 5. 自由意見

- 中村先生の話も勉強になりました。ありがとうございます
- 各社の成果報告を今後参考にしていきたいと思いました。中村天江様の考えを今後、実践したいと思いました
- ”従業員を大切にしている会社は強い” “社員を大切にしないと生き残れない” と言われましたが、経営者の方と向き合って寄り添って、それを実現すべくお役に立てるように出来る限りの知恵を絞っていききたいと思っています
- 現代におけるIT活用、イノベーションの重要性。日本人の美徳がイノベーションの阻害要因となっていること。大改革を行うときには社員に業績開示が必要。会社が生む価値を社員にお金として回す。勉強になりました
- 第二部は成果報告も大事だがポイントを端的に紹介してもらいたい。ディスカッションを充実した方が参加側からは良いと思った
- ディスカッションについては時間配分がもったいなかった。もう少し各社の取組に関する部分のお話が聴きたかった
- 報告会はもっと時間が欲しい
- ニーズの変化に対応した会社経営する必要がある。常に社員の気持ちを察するアクションなど人間関係構築が大切であると思っています
- 大変いい内容でした。出席された企業の方の中で話を展開される事を望むとともに出席が困難な企業に対していかに展開していけるかということ、出来るだけ多くの企業に話を伝えたいなということを今後の私の業務の課題の一つにしたいと思います
- 次年度も続けてもらいたい
- 今後もこのようなイベントがあれば参加してみたいと思います
- 他社さんのお話や取り組みを聞けて良かったです
- 今日の会で学んだことを生かしていきたいと思います

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、社員の定着・育成について先進的な取組みを行っている県外企業への視察を行った。

以下に各視察先の取組みレポートを掲載する。

(1) 株式会社 八天堂 (広島県三原市宮浦)

視察日 令和元年8月26日

(代表者) 代表取締役 森光 孝雅
(資本金) 1,000 万円
(設立) 昭和 28 年 6 月 (創業: 昭和 8 年)
(社員数) 100 名
(事業内容) 一品事業、EC事業、カフェリエ事業
海外事業

※ <http://hattendo.jp/>



松江でも今年、コラボ商品が販売されて話題となっていますが、今回は人気のパン屋さん『八天堂』様へお邪魔しました。

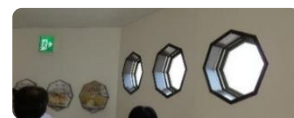
とろ〜りとろける クリーむパン。ご存じの方も多いと思います。パン好きの私にはたまりません！

うかがったのは広島空港そばにある『広島みはら臨空工場』です。

こちらの工場では、見学に加えてパン作りを体験し、食事や買い物が出来る施設も併設されています。この日もパン作り体験の親子やグループ、お食事やパンを買いに来られたお客様で店内はいっぱいでした。もちろん、私たちもたくさん買わせていただきましたヨ。



こんなかわいいスリッパと壁に貼られたパンの包み紙がお出迎え！



いざ、工場へ。見学準備のためのお部屋へ案内される途中発見！
小窓や壁に飾ってある額までもが“八角形”になっています。
その他、様々な功績の見せ方にも工夫が感じられました。



約一か月前に、元サッカー日本代表の中田英寿さんも来られたそうですよ！



『有坐之器』

自らの戒めとするために身近に置く道具。
水が入ってない時は傾き、適度に入れるとまっすぐに立ち、入れ過ぎるとひっくり返ることから、謙虚さを忘れないためのものだとか。
また水を人に例えられていました。

工場内は、誰でも同じように行えるように手の洗い方や乾かし方等が細かく表示されており、随所にタイマーも設置され、安全衛生が徹底されています。



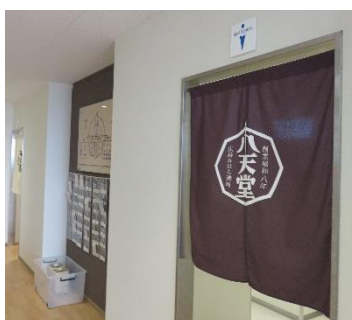
その場所で行われている作業工程が各室内入口に写真やコメントで紹介され、訪れる人を飽きさせません。

そして中に入ると大きな声が響きます。「こんにちは！」どこへ行っても、工場中気持ちの良い挨拶をいただきました。

一度食べたら忘れられない八天堂さんの“クリーム”は、何と手作り！毎日社員の方が朝から大きな銅製のボールと泡立て器を手にして作られるそうです。機械化が進む今でも、人の手でなければ出せない味を追求し“手作り”にこだわり続けていらっしゃいます。それがこのくりむパンの優しい美味しさの秘訣なんですね。この日はすでにクリーム作りは終了し、片付けの最中でした。出来立てのクリームをちょっと食べてみたかったなあ〜。残念！



目を引くこのハートもすべてパンの包み紙で作られています。



銭湯みたい！のれんの向こうはお手洗いです。



“ありがとうカード”が入っていましたヨ



三代目 森光孝雅社長です。社員への想いを熱く語ってくださいました！

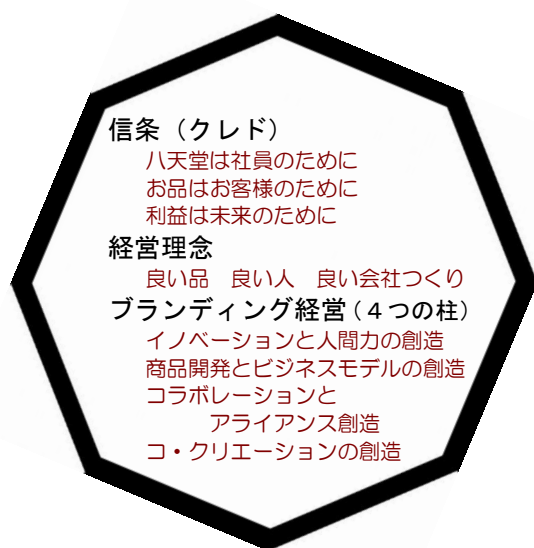
こちらの会社は、和菓子屋として昭和8年に開業され、二代目社長の時に洋菓子を取り入れられたそうです。

現在の三代目森光社長はパン作りが大好きでパン屋をオープン、職人のプライドも高く『良いものを作れば売れる』と10年間で県内13店舗を構えるまでに成長したんだとか。しかし、働く社員のことなどは気にも留めず、今思えば“ブラック企業”だったそうです。

そんな環境の悪さからか、信じていたリーダー的社員が次々と店を去ってしまい店は次々と閉店、ついに倒産の危機へ・・・。

絶望の中、「兄貴、がんばれ！」と大金を差し出してくれたのは実の弟

さん家族でした。また、再建をかけた商品開発などお店のために一緒に頑張ってくれたのは辞めずに残ってくれた社員さんたちだったそうです。



その時、森光社長は親・兄弟・家族・社員というもののありがたさを痛感し、『何のために経営するのか』と改めて考えられ、現在の経営理念・クレドが出来上がったそうです。



この時の思いでしょうか。
『感謝報恩』と刻まれた文字。



ダイヤの指輪 ♡

森光社長のこの意識の変化後、会社一丸となって開発した『誰にでもできることを、誰にもできないくらいやる』“くりーむパン”が瞬く間に人気となり、V字回復となったそうです。

それから、社長は自ら面接するなど採用にも力を入れていらっしゃいます。新しい社員の方にも同じ『想い』を持って仕事をしてもらうために・・・。

そして社員の育成にも積極的で、スキルアップのための動画配信講座や研修会、プレゼン大会などを行い、サークル活動を支援。また社内には社風創り委員会がたくさんあり、毎月お誕生日会企画もあるようでしたよ。さらに、子育て世代のために念願だった保育園も作られ、これは広島空港周辺で働く多くの方々にも利用されているようです。



最近では会社独自のユニークな手帳を作り、経営理念や社長の想いを共有し、また社員教育などに役立てていらっしゃる企業もあるようですが、こちらにもありました！“八天堂 BOOK”

残念ながら実物は拝見できませんでしたが、そこには経営理念はもちろんコーポレートスピリッツなど社長からの熱いメッセージがたくさん掲載されているようです。

こういった様々な取り組みにより、社員みなさんに経営理念が深く浸透。今では職場環境も改善され、社員が自身で考え行動するという挑戦しやすい社風となったのです。その結果、2019年「日本でいちばん大切にしたい会社 審査委員会特別賞」を受賞されました。

今、森光社長をはじめ八天堂のみなさまは、2020年10月 農福一体の食のテーマパークオープンに向けて盛り上がっています。私も楽しみです！

八天堂の挑戦はこれからも続きます!!



(2) ペアコム 株式会社 (広島県福山市駅家町)

視察日 令和元年8月27日

(代表者) 代表取締役 梨木 健太郎
(資本金) 1,000 万円
(設立) 昭和 60 年 4 月
(社員数) 69 名
(事業内容) 電子機器、電気部品の製造

※ <https://www.peacom.co.jp/>



朝から雨が降っていたためか少し渋滞。

「少し到着が遅れそうです」とお電話したところ、「お待ちしております！」と雨を吹き飛ばすかのような元気で明るい声が電話口の向こうから聞こえました。

やはり電話の対応で“会社の印象”って決まりますよね。ペアコム株式会社様は、いつも気持ちの良い対応をしていただけ、その時点で“いい会社”と脳が感じ取ります。

こちらの会社では、漏電ブレーカーの電子回路や LED 照明器具製造、リード線の切断加工などを行っていらっしゃいます。

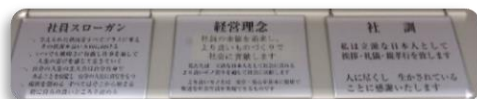
社員は 88%以上が女性。しかも未経験者のパート社員の方が 86%を占めます。

「大丈夫なの？」と思われる方も多いと思いますが、そこには独自の工夫がいっぱいありました。未経験者でも出来るように至れり尽くせり作業内容・手順が詳しくマニュアル化され、一人一人のタブレットに映し出される仕組みになっています。

確認作業もマニュアルに沿って指差し・声出し確認され、写真を撮ります。ミスがあれば即座に警報音が鳴るなど作業台周辺にはモニター・ビデオカメラ・タブレットなどがたくさんあり、私なら緊張して手が震えそうですが、みなさんは一つ一つ丁寧に黙々と作業をされていました。



「(ミスしないよう)社員には、話しかけないようにお願いします。」と言われていた梨木社長ですが、私たちへの説明のために、作業中の社員さんにめっちゃめっちゃ話しかけておられました。。 影響がなかったでしょうか。社員のみなさまお邪魔してすみませんでした！



“未経験者”が多いというのは、そもそも“採用条件が未経験者”になっているからなんです。理由は「染まっていない」からだそうです。経験があれば即戦力となる反面、今までの経験が逆に邪魔となりミス(不良品)へとつながってしまいがちだとか。「1 個くらい」という考えはこちらの会社では通用しないのです。

目標！ 世界一のダントツ品質！

社員のみなさんが集まる休憩室には、生産状況や利益率などが毎日貼り出されます。良品の更新記録も一目でわかるよう数字で表現され、社員全員が同じ目標に向けて頑張れる工夫が施されていました。



良品連続日数、最高記録を更新中！

また、“良いものをつくるには、良い人から”と人材育成にも力を入れていらっしゃいますのでご紹介します。

1. 『13の徳目』

各部署で朝礼を行う際に利用されている冊子名です。これには課題やチェック項目などがあり、個々が考え文字にして朝礼で発表します。これを毎日行い習慣化させることにより、

- ① 考える力
- ② 書く力
- ③ 伝える力
- ④ 聴く力
- ⑤ 感謝の力



仲間の行いに“ありがとう”と感謝の言葉がかけられていました。

が養われ、社員のコミュニケーション能力が高まり、幸せにつながると考えられています。

2. 『理念と経営』勉強会

課題の冊子を読んで、それについてのプリント（テストみたい）を提出します。でもこれ、ちゃんと読まなければ簡単には書けません！

3. マネジメントゲーム



“ゲーム”と言ってもただの遊びではありませんよ。経営の勉強なんだそうです。誰もが経営者となり、お金を借りて会社を建てたり・・・と『会社版 人生ゲーム』のようなものらしいのですが、みなさんととても楽しそうですね！楽しみながら、

- ① 経営感覚
 - ② 計算力
 - ③ 先見性
 - ④ 意思決定
- が早できるようになるそうです。



私もやってみたいのですが、すぐに倒産してしまいそうです。そのうえ1セット50万円もするらしく、私にはちょっと買えそうにありません。

☆ 研修ポイント制度

これらの研修や勉強の頑張りにはすべてポイントが付いており、年間貯まったポイントは1ポイント20円として社員に支払われます。パートの方でも60,000円位にはなるそうですよ。嫌な“宿題”もこれなら何とか頑張れそうですね。



手の込んだカラフルな掲示物は、各部署や委員会で作られたものです。作成時間にもポイントが付くそうですよ！

日々の学びにより、業務に対する意識が変わり技術も向上する。そしてその努力と成長が認められパート社員から執行役員になられた方がいらっしゃいます。元々女性の多い会社ですが、管理職7人の内5人が女性。しかも全員パート出身者！まさに女性が活躍できる会社なのです。

製造業において女性管理職比率は全国平均 8.4%ですが、こちらの会社では 71.4%となんと全国平均の 8.5 倍！

女性が活躍するためには体制や悩みを聞いてあげることはもちろんですが、“背中を押してあげる”ことも大切だと梨木社長はおっしゃいました。

また、「女性の潜在能力はすごい！」そうで、男性と女性の脳の違いや特性についてもお話しいただきました。社長は心理カウンセリング、MG インストラクター等々資格を持っておられ、自らもたくさん学んでいらっしゃいます。



何事にも行動派の
梨木社長です！

☆ 『誕生日面談』



社内をご案内くださった
社員のみなさまで。
みなさまありがとうございました！

この面談は通常の面談とは少し異なり、面談の際“ペアコム特製履歴書”を提出します。この履歴書の項目からは、家族構成を把握し家庭の事情などを知り、何か問題を抱えている社員には、「いつでも相談に乗るよ」という社長の想いを感じ取ることができます。

“誕生日は自分が祝ってもらうのではなく親に感謝する日”と定められ、親への挨拶の仕方などが細かく記されています。そして、一言一句間違えなく「ありがとうございます」と言葉にしなければなりません。今さら実の親へ敬語で感謝の言葉・・・というのは少し抵抗（照れ？）がありますが、本来そうすべきものかもしれませんね。改めて考えさせられ反省しました。

視察にお邪魔した数時間で、会社の取り組みだけでなく人生についても学ばせていただいた感じです。この『誕生日面談』には今回視察に参加者された経営者の方々も大変興味を持たれたようでしたよ。

時期については伺っておりませんでしたが、ゆくゆく会社は梨木社長から娘の彩加様に受け継がれることが決まっています。

ご本人は「今、勉強中です！」と明るくお話をくださいましたが、会社を受け継ぐということは私などが想像もできない程の覚悟が必要だったに違いありません。

それを笑顔でお話してくださった彩加様もすごいのですが、またその姿を温かく見守られている梨木社長がとても優しく、会社全体がその優しさに包み込まれているようでした。

そして、それこそが“ペアコムの社風”につながっているそんな素敵な会社でした♪



父から娘へ



男女で帽子が違うんですよ。
さすが女性が多い職場！



(3) サンアクア TOTO 株式会社 (福岡県北九州市) 視察日 令和元年 12 月 2 日

(代 表 者) 代表取締役社長 田中 江美
 (資 本 金) 6,000 万円
 福岡県 1,200 万円
 北九州市 1,200 万円
 TOTO(株) 3,600 万円

(設 立) 1993 年 2 月

(社 員 数) 148 名

(事業内容) TOTO の水栓金具や給排水金具等の組立、梱包、検査
 取扱説明書や名刺、チラシ等のデータ作成、印刷、発送
 ※ <https://sat.jp.toto.com/company>



私たちが九州に着いた頃には雨は上がったもののどんよりとした空模様。しかし、突然現れた鮮やかなブルーの建物に目の前がパッと明るくなりました。

良く見ると、“TOTO”と読み取れます。夜になると内部の明かりが漏れ、文字が浮かび上がるデザインになっているそうですよ。

“TOTO”といえば、ご家庭で利用されている方も多いと思いますが、トイレをはじめとする水回り品メーカーです。こちらサンアクアTOTO株式会社は、障がい者の就労を目的として、福岡県・北九州市・TOTO(株)による共同出資で創られたTOTOの特例子会社です。

そのため、障がい者雇用率はなんと約 96%。『ノーマライゼーション（障がいがあっても誰もが普通に暮らせる社会）』発信工場として、建物内の様々なリスクに備えた設備や工夫が施され、より働きやすい環境にするための改善を行っていらっしゃいます。ここではその一部をご紹介します。

☆廊下の掲示物



車椅子の方でも見やすい高さに取付けられています

☆赤い柱と高い天井



構造上の出っ張った柱は、視覚障がい者には危険なため認識しやすい赤色に塗装！



火災に備え天井を高くし、上部には煙を逃がす扉も！

☆トイレ内



さすが専門分野のトイレは、様々な障害に対応し個々違う作りになっていました。ドアを閉めるとここにも“TOTO”の文字が…



冷暖房完備で快適！
ペーパーもおしゃれに取りやすく！



緊急時、聴覚に障がいのある方でもわかるよう天井のランプで危険を知らせます

☆工場内



入口にはその日の出勤状態（休暇の種類も）が一目でわかるよう工夫されています



車椅子の方の作業スペースには必要な工具や消耗品がそろっています



社員は作業の進捗状況を色分けされたレバーで知らせ、リーダーはそれを見て進捗を確認します



指先を使った細かい作業が困難な方も効率良く作業出来るよう、提案で作られた小道具や、百均グッズを上手に利用されてます



☆食堂前の手洗い場



使う人に合わせて高さが変えてあります。さすが水回りはすごい！



☆こちらで作られたチラシ等





田中江美社長です

建物内は本当にどこを見ても綺麗で、私たちの生活にも応用出来そうな工夫がたくさん見られ、参加者からは「ヘー！そういう使い方ねえ〜」という声も上がっていましたよ。

ご案内いただいた後は田中社長のお話を伺いました。

TOTO(株)では1964年の東京オリンピックの頃から福祉器具を発売されており、障がい者用のトイレも製造・販売されていたそうです。その頃から障がい者用のトイレがあったことにちょっと驚きました。

こちらの会社では、多様な社員のために、社内ジョブコーチや生活相談員（社長も資格をお取りになったとか）等の資格を持った方がいらっしゃって、職場定着のサポートをされています。

そして広い工場内には、みんなが集える場所とそれとは逆に一人になれる場所（お昼寝もOK!）も設けてあるそうなんです！ちょっと一人になりたい…って気分の時もありますよねえ〜。

またこちらの会社では、社員の家族の方々との交流をととても大切にされています。その際、会社だけではわからない社員さんの“顔”を知ったり…ということもあるそうですよ。

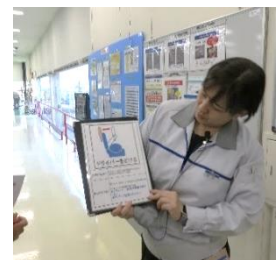
もちろん人財育成にも積極的で、社員の働く意欲を高めるため技能大会（大会には大小ありますが）に挑戦してもらい、社員自らが“出来ること”を実感し、その喜びが次の成長へつなげるような取り組みをなさっています。

「ここは“会社”であること。そして社員は障がいがあってもなくても同じなんです」とおっしゃられた時、私は「ハッ!」としました。

何となく“社会福祉施設“のようなイメージでいたもので。。ですから、当然お給料も評価項目（フォーマット）も何ら変わらず同じなんだそうです。

そこで、こちらの会社では採用時には学校との連携をしっかりと取り、就業体験等を経て時間をかけて適性やマッチングを評価されるそうです。

会社は障がいの有無に関わらず、社員個々の能力を活かしたいきと働くためのサポートする。社員は「どうすれば働きやすくなるか」「どうすれば成果が上がるか」を考え、提案し実行する。双方がそれを継続することにより、ノーマライゼーションと生産性向上の両立につながっていくと話されました。



改善のテーマとヒントを示し、各々が考え、実行する

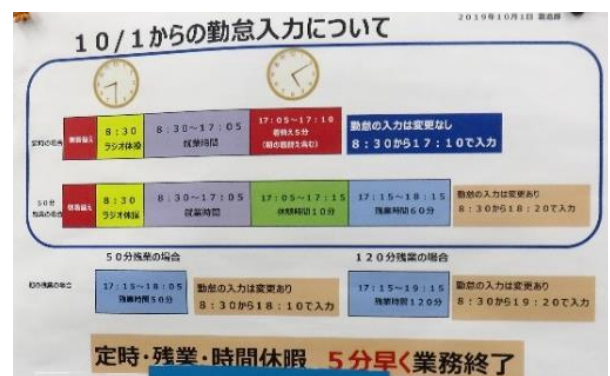
（内容は簡単なことでOK!）まずは、考えることが大切なんだそうですよ！

こんなことも！

勤務時間について。。

業務の終了5分前には片付け着替えをして帰る準備をするように書かれていました。

しっかり定時に帰れるよう促されています！



（４）拓新産業 株式会社（福岡県福岡市）

視察日 令和元年 12 月 3 日

（代 表 者） 代表取締役 宮里 誠
会長 藤河 次宏

（資 本 金） 4,500 万円

（設 立） 1977 年 4 月

（社 員 数） 70 名

（事業内容） 建設用機材、事務用備品、電気製品、
OA 機器のリースおよびレンタル

※ <http://www.takushin-s.co.jp/>



『有給休暇完全消化！』『残業ゼロ！』

そんな取組みを 30 年も前から行い、第 6 回「日本でいちばん大切にしたい会社」審査委員会特別賞、「福岡県雇用管理改善企業」知事表彰などを受賞されている拓新産業株式会社様にお邪魔しました。取組みのきっかけは、藤河会長が社長をしていらっしゃる頃にさかのぼります。



創業者の藤河会長です

藤河会長は 30 歳の頃に創業され、がむしゃらに働いてこられたそうです。会社も軌道に乗り、さあ社員を増やしていこうと、初めて合同企業説明会に参加した時のこと。

待てど暮らせどこちらの会社のブースには誰も来てくれず、とても惨めな思いをされたそうです。

「このままではダメだ！若者が求める会社とは？」と自らの新しく柔軟な発想で“働き方”を変える取組みを実行されたそうです。

◎ 働きやすい職場環境作り

- ① 完全週休二日制
- ② 有給休暇の完全消化
- ③ 残業ゼロ、
休日出勤ゼロ
- ④ 育児休業 100%

そのためにしたこと・・・

- ・業務改善し業務を減らし“ゆとり”を生み出した
（営業日報廃止、会議も最小限にした等
ただし、個人に連絡ノート配布）
- ・利益を追求せず、利益率は高いが緊急や要求の多い取引先を減らし、利益率が低くても理解してくれる取引先を増やした
- ・どうしても必要な土曜勤務は年間ローテーションとして、その場合は代わりに水曜日休むようにした
- ・3ヶ月毎に休んでいない人を呼名した
- ・（社内外に）トップの本気度を根気よく伝えた 等

もちろんすぐにこれらの取組みがすぐに実現できた訳ではありません。ですが、社内にも得意先にも根気強く社長の想いを伝えることで徐々に取組みが定着していき“働きやすい会社”という評判が広がっていきました。

そして、「今ではホームページに日程を告知するだけで 200 から 300 人の学生が説明会に来てくれますよ」と嬉しそうに話してくださいました。

このことは、社員の方にとっても良い影響を与えているそうです！大勢の学生が会社に来ることによって緊張感が生まれ、それが社員のモチベーションUPにつながっているんだとか。

さらなるモチベーションUPのため、こちらの会社では次のような取組みもされていますよ。



◎ 社員のモチベーションを向上させるための仕組み・働きかけ

① 委員会活動

☆サークル委員会

- ・体育活動（バレー、バスケ、バドミントン、卓球、フットサル等）
- ・サークル活動（ボーリング、ソフトボール、餅つき大会、ソーメン流し等）

☆広報委員会

- ・社内報を通じ、経費削減（削減結果をフィードバックが必要）や社員の近況、就業規則の変更等社内へ情報発信
- ・アンケート等を実施し社内へ周知
- ・会社パンフレット製作など



お金をかけなくても工夫次第で社員同士のコミュニケーションは良くなりますよ！

② 社内研修（社内講師で勤務時間内に実施）

☆新人研修

☆安全研修

☆合同研修（階層別、部署別）など

…グループ討議やロールプレイング、KJ法等様々な方法で行われます

※ 業務（仕事）の振り返りや良い人間関係作りにも役立ちます

こちらの会社のパンフレットは、学生を意識したものでした。どのような会社なのか、先輩社員の方々がどのような仕事をされているのかがよくわかります。

③ 表彰制度

ちょっと一言月間賞、改善提案賞、社長賞等 ……全社員で褒め合う制度です

④ 経営計画発表会

社長の考えを社員に繰り返し伝える場として 30 年も前から実施し、部署別の報告を行うことにより業務の振り返りもでき、連帯感・共通認識が育つそうです！

社員にとって



売上が落ちた等の会社の変化に対し、「社員を不安にさせたままではダメ！」なんだそうです。当時、藤河会長が繰り返し考えを伝え続けられ工夫してこれた結果なのか、こちらの会社では数名の社員の方が「会社を継がせてください！」と手を挙げられたんだとか。現在の宮里社長もその中のおひとりだそうですよ。

◎ 強い会社づくり

キーワード＝「耐える」「備える」

※「攻める（成長）」ことは捨てたそうです

① 「耐える」

☆経費の削減（日々の積み重ね）

☆業務の改善など

・・・女性社員が中心となり考え・工夫し、
「自分達で出来ることはやる！」と
何事にも積極的に取組む



こちらは、総務の女性社員の
みなさんです。
様々な場面で活躍されており、経費削減のためなら社長
にだって容赦なし！！
とても頼もしい存在です。



なぜなら女性は
家庭との両立のため



良い職場環境を守り、より働きやすく
しようと自らが考え行動する！

それが“風 土”として根付くと、言わなくてもみんなが自然と
コスト削減や業務改善に取り組んでいるそうです。

藤河会長が継続して来られた結果ですね。

② 「備える」

☆財務把握

・・・シュミレーションにより、どんなことが起きても早めに対処できるよう
危機管理を行っておられます（悲観的に準備し、楽観的に対処する）

経営目的は将来キャッシュフローの最大化だ！

最後に、本気で取組みをしたいなら・・・

1. これまでの慣習や常識に囚われないこと！
2. 思い切って捨てることも大切だ！
3. 取組む順番を間違えないこと！
（残業を減らすことからではなく、
有休取得促進から！）

ポイント

と藤河会長は力強くお話
してくださいました。



残業0を実行中です！



藤河会長の想いは、宮里社長
に受け継がれ現在も継続中！

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、社員向け（令和元年 10 月 9 日）と経営者向け（令和元年 11 月 11 日）に分け、座学とワークショップを組み合わせた形式で研修会を開催した。

以下にレポートを掲載する。

社員向け研修会レポート

（企業参加者 14 名、派遣専門家等 5 名、他 3 名）



〔講 師〕 島根大学 法文学部
准教授 飯野 公央 先生

《テーマ》

人を生かす働き方改革とは

～「働きやすさ」と「働きがい」のバランスを考える～

3 グループに分かれ自己紹介からスタートし、『働きやすい職場とは？』について話し合っていました。社員が考える（求める）働きやすい職場とはいったいどんな職場なのでしょうか。

- ・休日が多い（休みやすい）
- ・休憩時間・場所がある
- ・残業がない（少ない、定時に帰れる）
- ・福利厚生が充実している
- ・社内のコミュニケーション（仲が良い、相談しやすい、意見が言いやすい）

など活発な意見交換が行われました。

次に『働きがい（のある職場）とは？』について話し合っていました。似て非なるお題に戸惑いながらも、

- ・達成感のある仕事、責任ある仕事、自分にしかできない仕事
- ・お客様に喜んでもらえる、人の役に立っていると実感できる仕事
- ・スキルアップができる・自分自身の成長が感じられる職場
- ・社会貢献できる
- ・モノが完成（成果物）
- ・公平な人事評価
- ・利益に応じた給与・賞与をもらえる

といった意見が出はじめました。

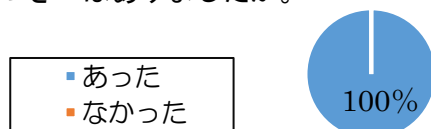
各グループ発表後、飯野先生は「本当の働き方改革とは『働きやすさ』と『働きがい』のバランスが大切であり、社員の働きがい（幸福度）を高めることにより生産性が向上し、企業の成長につながります。視察に行った企業は、この“幸福度”を高めるための取組みを上手く行っていましたよ。」と先進的企業の取組みを紹介しながらお話をくださいました。



【研修会参加者アンケート結果】

1. (1) 本日の研修で何か

“気づき”はありましたか。



(2) あった方に伺います。それは何でしたか。

(意見抜粋)

・私の職場では、幸福度を持続する努力をしているのだなと思いました
・働きやすさにばかり目を向けて、働きがいについて考えていなかった
・働きやすい職場だけでなく、いかに働きがいのある職場にするかが大事わかりました
・意外と働きがいのある職場とは？と聞かれるとなかなか答えることができなかった。働きやすさばかりに意識がいったしまったという点は気付かされた
・自社が実施している働き方改革に何か違う。足りないという思いがありましたが、どうすれば良いのかわからなかったのですが、働きがいが出てくるようなシステムや制度が必要なのだなと思いました

2. (1) 今後、会社において自分はどのようにありたいですか。(又はどうなりたいですか)

(意見抜粋)

・コミュニケーションをしっかりととり、より良くしていきたい
・社会、地域、お客様に喜んでもらえる存在
・働きがいのある職場づくりを積極的(率先して)に取り組む役になりたい
・理念を具体化できる存在でありたいです
・この会社で働きたいと、自分も他の社員も思えるような会社の雰囲気づくりを他人任せでなく、率先して行っていきたいです

(2) そのために必要なこと(課題)は何ですか。

(意見抜粋)

① 会社にとって

・働きがいを持てるビジョンの提示(働きやすさではなく)
・固定概念にとらわれない
・基本理念は掲げられていますが、本当にそれが文化になっているのか点検(ビジョナリーカンパニーになるためにも)
・きちんとしたフィードバックを行う
・制度や会社の業績ではなく、社員一人一人に目を向けてもらう

② 自分にとって

・経営者との信頼関係の強化
・働きがいについて自分に何ができるのか理解すること
・スキルアップ
・働きがいを共有し、社員もモチベーションアップ
・他の社員も言いやすいように自分の意見を伝えていく

3. ご意見等ございましたら何でも自由にお書きください。

(意見抜粋)

・参考になりました。持ち帰って実践に移せたら良いなと思います
・グループワークの時間をもう少し活用してほしい。同グループ内の社内の取り組みや本セミナーを受講した感想など
・生産性の向上につながる研修。テレビ会議、労務管理などの方法の研修をしてほしい
・企業をエコシステムとして整理し、点検することが必要だと思いました。現在一般システム理論を学んでおり、何かの形で役立てばと思います。介護の付加価値って何だろうか？もう少し考えたいと思います。

経営者向け研修会レポート

(企業参加者 8 名、派遣専門家等 6 名、他 4 名)

〔講 師〕 島根大学 法文学部 准教授 飯野 公央 先生

《テーマ》

エンゲージメントから考える働き方改革

※エンゲージメントとは…組織や職務との関係性に基づく自主的貢献意識

ご参加いただいた経営陣の方々を2つのグループに分け、自社が『働きやすい職場にするためにしていること』また『働きがいのある職場にするためにしていること』について意見交換をしていただきました。

【働きやすい職場にするために・・・】 (意見抜粋)

- ・ 朝礼の実施（倫理教育や体操などを組み込んで工夫をする）
- ・ 健康関係（ヘルスマネジメント認定、ラジオ体操、マラソンなど）
- ・ 社員による様々な委員会
- ・ 月に一度の公園清掃
- ・ 休暇制度の拡充、有休取得促進の計画表作成、時間単位（30 分単位）の有休取得
- ・ 時間差勤務、時短勤務制度、家庭の事情に応じた勤務時間など
- ・ 育児休暇 1 年付与、男性の育児休暇
- ・ 環境整備（トイレの洋式化など）
- ・ 評価制度（上から⇄下からどちらからも評価する）
- ・ 社内各種表彰制度、社外活動褒賞金制度
- ・ 親睦行事、懇親会、ランチ会など



【働きがいのある職場にするために・・・】 (意見抜粋)

- ・ 各種会議（経営計画発表会、決算報告、業績開示など）
- ・ 資格取得への補助、資格手当、能力給支給
- ・ 入社時に手紙のやり取り
- ・ 研修計画表作成
- ・ 個人面談（回数は様々）
- ・ 家族参加のイベント
- ・ キャリアマップ
- ・ 一分単位の残業代支給
- ・ 成果を含めた賞与決定
- ・ お客様方のお褒めの言葉などを全体朝礼で共有
- ・ 社長からの声掛け



中には、他社の取組みに大変興味を持たれ、「是非、自社でも実施してみたい！」とおっしゃった経営者の方もいらっしゃいました。

この『働きやすさ』と『働きがい』について社員向け研修会で話し合ってもらった意見を講師より紹介されると、「社員はどんな事を考えたのだろうか？」と各々社員さんの顔を思い浮かべながら真剣に聞いておられるようでした。

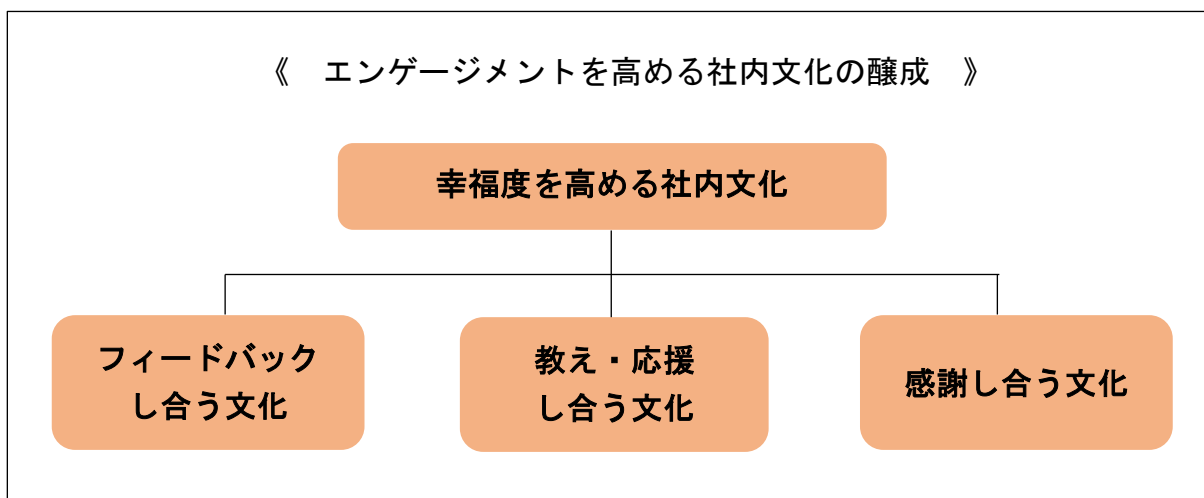
最後に講師の飯野先生より、企業の成長にとって重要なのは社員のエンゲージメント（≒幸福度）を高めることだと話されました。



☆エンゲージメントに影響する要因

- ① 職務
- ② 自己成長
- ③ 健康
- ④ 支援
- ⑤ 人間関係
- ⑥ 承認
- ⑦ 理念戦略
- ⑧ 組織風土
- ⑨ 環境

《 エンゲージメントを高める社内文化の醸成 》



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（16 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。

次に個別支援を通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	安食	賢
社会保険労務士	糸原	るい
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〕

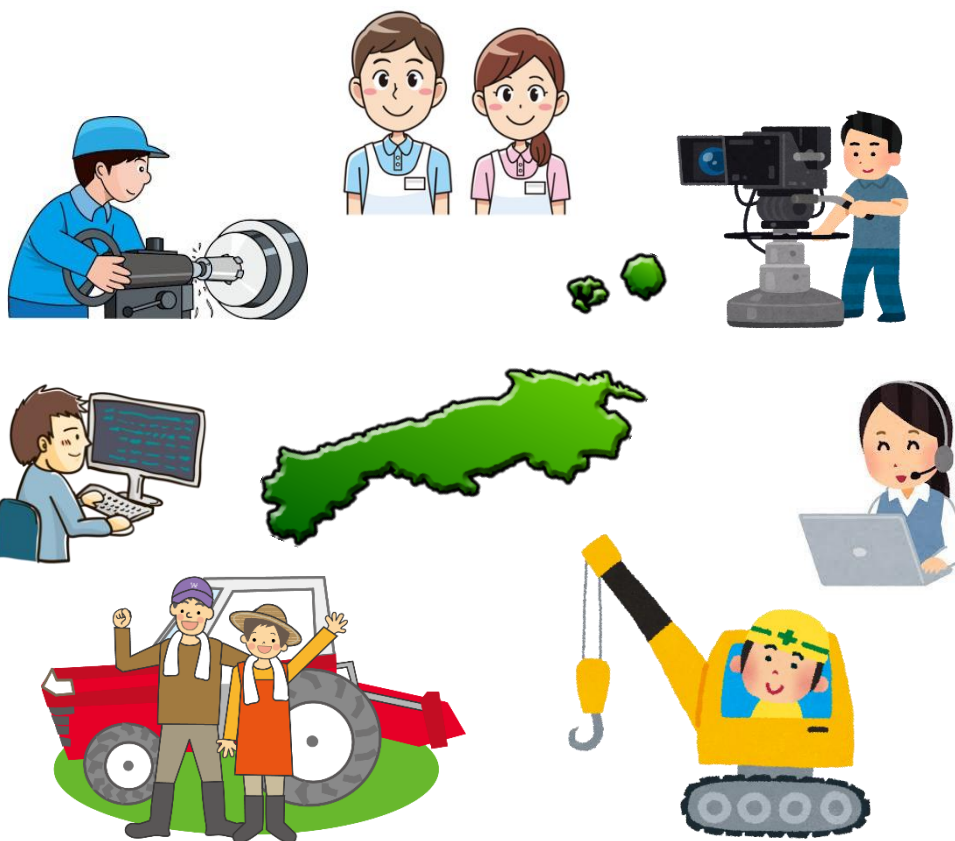


《支援の内容》

(業種別)

支援対象企業数（業種別）

（１）製造業・印刷業		５社
（２）建設業		３社
（３）農業		２社
（４）情報通信・情報サービス業		３社
（５）教育・福祉サービス業		３社



（１）製造業・印刷業

（対象企業 ５社）

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
① 社内の コミュニケーション	・上司と部下との信頼関係を築く ⇒ボトムアップにより経営理念を一から考えるプロジェクト発足	・経営理念最終案ができ、会社へ提出することになった ・社内コミュニケーションのきっかけとなった
② 適切な人事評価と モチベーション維持	・朝礼の実施 ・管理職から社員への積極的な声掛け ・評価制度の見直し ・業務内容、求められる能力等を整理 ・同一労働同一賃金について職務職能制度の見直し ・短時間正社員制度の構築 ・社内組織の活性化を図る	・情報の共有化ができた ・距離感が縮まり、意見を吸い上げることでモチベーション向上にもつながった ・評価項目を見直し、自己評価とフィードバック面談を取り入れることになった ・業務の基準が整理できた ・長年勤務している有期雇用社員に対し、正社員化することによりモチベーションが向上した ・改善提案制度の導入 小グループに分け、月一件を義務化し、採点で表彰（金一封）することとなった
③ 社員教育	・職能に応じた教育訓練プランを立てる	・職能レベルの素案ができた 今後は、キャリアマップを作成し人事制度へ展開したい ・教育訓練体系の素案を作成した 今後体系を確立し、個別の年間計画を作成していく
④ 職場環境の改善	・休憩室内に保健室を設ける	・急な体調変化に対応できるようベット・ソファを置き、社員が安心して働ける環境となった
⑤ 人材確保	・ホームページの改良	

(2) 建設業

(対象企業 3 社)

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
① 人間関係 (社員の世代間の ギャップ等)	・飲みニケーション ・『クラブ活動』発足  ・ハラスメント研修等の実施 ・個人面談の実施 	・季節の節目に合わせて交流会を実施していくこととなった (春のお花見開催予定) 今後、その中でクラブ活動について社員と一緒に話し合っていくこととなった ・ハラスメントに対する共通認識が生まれ、コミュニケーションの向上につながった 今後も研修を継続し定着を図る ・1 対 1 の面談を導入し、より密度の高いコミュニケーションを意識することができた
② 職場環境の改善	・賃金プロット図および職務給賃金テーブルを作成 ・独自のインセンティブを注入 ・就業規則と所定労働時間を見直し、休暇制度の社内説明会実施 ・トップメッセージで 退社時間を周知	・頑張る人が評価される賃金制度 (制度の透明性、公平性により会社に対する信頼感が高まり、グループダイナミクス効果が期待できる) ⇒ 風通しの良い組織風土へ ・社員の自主性を促し、会社と社員の Win-Win な関係を目指す ・就業前に行っていた体操や朝礼を就業時間内に行うようにした ・年間休日を増やし、個人の付与日数や申請方法を確認したことで、休みを取りやすい環境となった ・時間外労働削減
③ 人事評価制度	・アンケートからも公平な評価を求める声が多く、個人面談でさらに詳しく話を聞く	・まず、管理職クラスでの導入に向け検討を行うこととなり、規程を一緒に見直す機会がもてた

(3) 農業

(対象企業 2 社)

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
① 勤務間インターバル 制度の導入について	導入にあたってのメリットやデメリットの説明およびアドバイス	ワークライフバランス促進、新入社員短期間育成施策として、時間外労働改善助成金(勤務間インターバル導入 11 時間コース)、人材確保等支援助成金(働き方改革支援コース)を確認し、活用していくこととなった
② 評価制度	職務評価、職務分析や評価項目別に点数化する方法のアドバイス	モチベーション維持のためにも、人材確保等支援助成金(人事評価改善等助成コース)を確認し、活用していくこととなった
③ 若手社員の教育等 (外国人含む)	- 地域イベント参加の試み(マラソン大会) - 地域で実施している研修会等の活用 - 面談の実施 - 昼食会の開催	- 若手社員が少ないことから、社内だけでなく地域と連携をとりながら、コミュニケーションを活発にするためのきっかけができた - 親会社から予算が認められた
④ 事業継承	新規事業の開発	



(4) 情報通信・情報サービス業

(対象企業3社)

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
① 環境の整備	・時間帯を選択できる時差勤務、時短勤務の利用促進と病気治療と仕事の両立のための制度の導入 ・年次有給休暇取得率5%UPの目標設定 ・定休日の設定とバックアップ休暇制度の導入を検討 ・業務の棚卸しを実施し、ペーパーレス化とシステムの改修を模索	・会社の姿勢が社員に受け入れられ浸透し、制度の利用が進み、年次有給休暇取得率も上がった - また、社内イベント等を通じてコミュニケーション改善も進み、社員相互が協力し合う企業風土が育ってきた ・定休日を設けたことにより、休暇のシフトを組みやすくなった - 来年度から、さらに定休日を増やすこととなった ・労働効率が増進し、働きやすい社風づくりに取り組むことができた
② 社内のコミュニケーション	・本社(東京)の経営者と会う機会を設ける ・個別面談の実施 ・エンゲージメントを高めるためのコミュニケーションツールとして社内モニター導入を検討 ・休憩室の充実 ・全社員で食事をする「わくわくランチ」実施 	・経営者を交えた懇親会が初めて実現し、改めて飲みニケーションの大切さを実感できたことから、今後とも検討していく ・会社の方針や個人の考えを聞くことにより双方で情報を共有できた ・リクライニング椅子を置く等、社員の憩いの場となった ・コミュニケーション強化だけでなく、健康志向な食生活への意識改善を図ることができた - 今後も定期的に行っていく

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
③ 健康増進策	・勤務間インターバル制度の導入検討 ・インフルエンザ予防接種の実施	・会社主導で計画的に実施することとなり、健康への意識が高まった
④ 人材の育成、 スキルアップ支援	・スキルアッププランの明確化 ・資格保有者が講師となって勉強会等を行い、資格取得者を増やすことにより双方のやる気を引き出す ・女性活躍推進 	・業務関連書籍の購入支援をすることとなった ・今後、若手社員育成を担う社員について、研修会や先進的企業視察への参加を通じ「人が育つ」働きがいのある職場づくりに対する意識と意欲が向上した
⑤ 人事評価について	・現行の方法の見直し ・個人賞やチーム賞等の仕組みづくり	・考課者ごとのプレを解消するための基準策定に着手できた ・働きやすさと働きがいの両立を目指す職場づくりに着手できた
⑥ 人材の確保		・認知度の向上を図るため、今あるホームページの改良を検討する 

(5) 教育・福祉サービス業

(対象企業3社)

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
① 職場環境の改善 (環境づくり) (現場の活性化)	・論理的思考（ロジカルシンキング）の育成 ・スキルUPを図る ・誕生日に花を贈り 労をねぎらう ・休憩室設備 	・現状分析により、課題を解決する能力が高まった ・目標を持つことでポジティブな働き方となりつつある ・コミュニケーションのきっかけとなった ・垣根を超えた話しやすい雰囲気から、働きやすい職場環境となった ・空きスペースを活かし、カフェのように改装したことから、安らぎと職員同士の会話が増えた
② 健康への配慮	・外部から講師を招き運動療法実施 ・産業カウンセラーとの面談実施 ・禁煙サポート ・メンタルヘルス対策 	・職員の心身両面の健康に配慮した職場となった ・禁煙に成功した職員に対し、禁煙治療プログラム費用の補助することとなった ・メンタルヘルス研修実施 法人規模から必須ではないが、ストレスチェック制度も導入し、メンタル面不調者の早期発見や対処できる体制を整えた
③ 作業負担の軽減 と労働時間の削減	・デジタル化、ロボット等の活用	・スケジュール管理において、タッチパネル式デジタルディスプレイ、介護労働支援ロボット導入した ⇒ 作業負担が軽減され、業務効率もUPした
④ 職員間の処遇差について	・処遇差に関する問題点を洗い出した	・一部、賃金や手当の見直しを行い、パート職員、有期契約職員の処遇改善を行うことができた

7. 過年度支援実施企業に対するフォローアップ

(1) 過年度支援実施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 29 年度支援対象企業 (16 社)	2 ～ 3 回程度／社
平成 30 年度支援対象企業 (15 社)	3 ～ 5 回程度／社
	(1 時間半 ～ 3 時間程度／回)



☆ 平成 29 年度 支援対象企業の取組み・成果・目標など

	課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
A 社 (卸小売業)	① 人事評価・教育制度の構築 ② 業務の効率化と改善	・キャリアパス制度の策定 ・既存システムのリプレイス検討 ・休暇取得体制の整備	・部署間の異動は難しく取組みが進んでいなかったことから、基本的なキャリアパスの作成から始める ・補助金の情報収集と整理ができた ・さらなる年次有給休暇取得率UPを目指す
B 社 (建設業)	① 離職者が多い ② 年次有給休暇取得のバラつき	・労働時間を客観的に把握できるような仕組みづくり ・振替休日の運用見直し	・長時間労働の是正と年次有給休暇取得が進むと、新入社員の離職防止につながるため、さらに改善を進めることとなった
C 社 (製造業)	① 女性活躍推進	・SWOT、クロスSWOT分析 ・女性管理職の育成 ・派遣、契約社員等の非正規社員から正社員へ転換	・発言等が活発になってきた ・女性管理職候補に昇格したことから、さらなる育成を行う ・若手社員獲得に向けた多様な募集・採用施策 ・両立支援を含めたワークライフバランス ・健康づくり
D 社 (製造業)	① コミュニケーション不足 ② 人材育成 ③ 労働生産性の向上	・安全衛生研修を活用したコミュニケーションの強化 ・ファミリー制度とシニアファミリー制度 ・作業手順書の整備 ・人事評価の再構築	・リスクアセスメントを踏まえた安全衛生の自覚ができた ・新入社員とベテラン社員とのペアにより半年ごとに事業別の研修を実施したところ、コミュニケーションが向上 また若年者を意識した技術承継の研修を行うことにより、モチベーションがUPした ・成果と配分の在り方について考えていく

☆ 平成 30 年度 支援対象企業の取組み・成果・目標など

	課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
A 社 (宿泊業)	① 働き方改革 ② 人手不足による 長時間労働	・業務分析 ・業務のマニュアル化 ・パートタイマーの活用	・深夜時間における仮眠時間を明確化し、拘束時間とした ・時間外労働時間の削減 ・さらなる働き方改革をすすめワークライフバランスの両立を図る ・正社員登用に向け、キャリアアップ助成金等を模索し始めた
B 社 (小売販売業)	① 働き方改革	・年次有給休暇取得の推進および労使協定の整備	・時間単位での休暇取得が可能になり、休みやすい職場づくりが進んだ。現在は計画休暇により連休を設定するなど社員満足度も向上している。また時間外労働も減ってきており、働きやすい職場風土へと変革している ・長期の病気休職や家族の介護を行う社員の休業による業務分担の変更や体制を整えていく
C 社 (製造業)	① 世代間の ギャップ ② 長時間労働	・社員の知識向上、ノウハウ向上の研修 ・各セクションのスムーズな連携と作業過程の見える化	・コミュニケーションが向上した ・生産性の向上意識が芽生え、時間外労働が削減した
D 社 (福祉サービス業)	① 雇用形態や部門 によるわかりに くい労働条件	・雇用区分による労働条件の違いを整理	・社長の意識が少し前向きに変化した ・雇用区分が明確になり、今後就業規則の改定を行う さらに、職員を交えて就業規則の周知・浸透を行う予定 ・キャリアパス制度

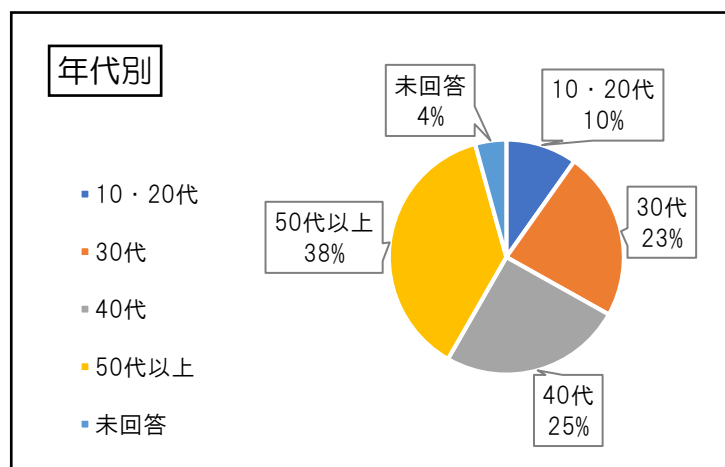
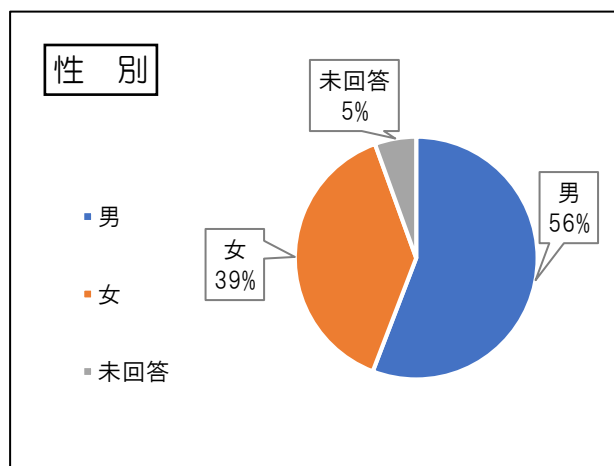
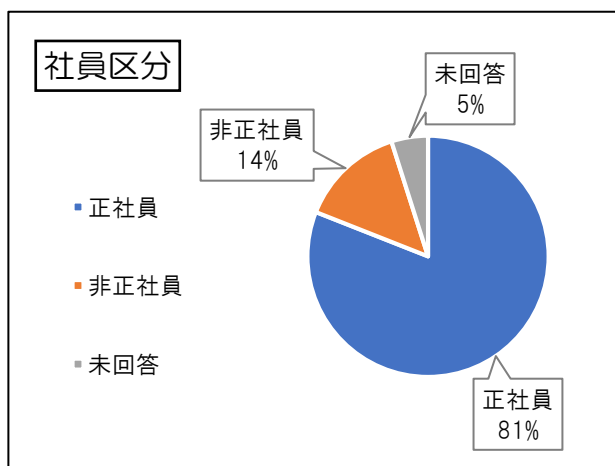
(2) フォローアップアンケート調査の実施

過年度（平成 29 年度、30 年度）支援実施企業がこれまで行ってきた職場改善の取り組みについて、社員がどのように感じているのかを把握し、さらなる取り組みに活かすため、無記名によるフォローアップアンケート調査（協力企業 10 社、送付総数 372 通、回答数 163 通、回収率 43.8%）を実施した。

過去 2 年間に実施したフォローアップアンケート調査結果と比較を交え以下に報告する。

実施年度	今年度	平成 30 年度	平成 29 年度
協力企業数	10 社	9 社	18 社
送付総数	372 通	521 通	1,171 通
回答数	163 通	268 通	601 通
回収率	43.8%	51.4%	51.3%

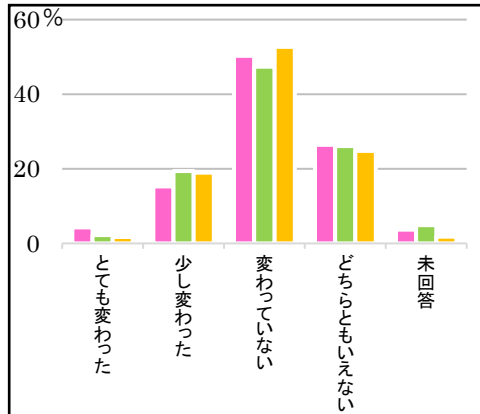
◆◆◆ 回答属性 ◆◆◆



◆ ◆ ◆ アンケート結果 ◆ ◆ ◆

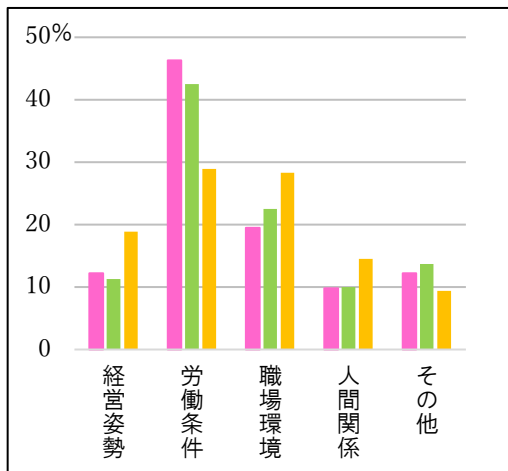


設問 1. あなたの会社は、この事業に参加して何か変わったと思いますか。



実施年度	今年度 (%)	平成 30 年度	平成 29 年度
とても変わった	7 人 (4.3)	6 人 (2.2)	10 人 (1.7)
少し変わった	25 人 (15.3)	52 人 (19.4)	114 人 (19.0)
変わっていない	82 人 (50.3)	127 人 (47.4)	317 人 (52.7)
どちらともいえない	43 人 (26.4)	70 人 (26.1)	149 人 (24.8)
未回答	6 人 (3.7)	13 人 (4.9)	11 人 (1.8)
合 計	163 人 (100%)	268 人 (100%)	601 人 (100%)

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)



実施年度	今年度 (%)	平成 30 年度	平成 29 年度
回答人数	32 人	61 人	124 人
経営姿勢	5 件 (12.2)	9 件 (11.3)	30 件 (18.9)
労働条件	19 件 (46.3)	34 件 (42.5)	46 件 (28.9)
職場環境	8 件 (19.5)	18 件 (22.5)	45 件 (28.3)
人間関係	4 件 (9.8)	8 件 (10.0)	23 件 (14.5)
その他	5 件 (12.2)	11 件 (13.7)	15 件 (9.4)
合 計	41 件 (100%)	80 件 (100%)	159 件 (100%)

<経営姿勢>

- ・経営目標の明確な設定により、目標達成への意識（売上・受注額・原価率等）が高くなった人が多い
- ・現場は忙しくなり、時間の事ばかりで悪い方へむいている
- ・会社のトップは常に改革を心がけている

<労働条件>

- ・給料の見直しがあった（給料がアップした、賃金体制等）
- ・準社員という条件の悪い立場がなくなった
- ・積極的に有休を取る様、会社が働きかけるようになった
- ・社員への処遇が少し良くなった
- ・時間内で仕事を済ませるようになった（残業がなくなった等）

- ・有給が時間対応になった
- ・会社の人事評価制度を進めている

・・・etc

<職場環境>

- ・新入社員が複数入り（特に女性）明るくなった（女性が増えたので少し明るくなった等）
- ・社屋新築（女子トイレがきれいになった等）
- ・働き方改革もあり休暇が取りやすい雰囲気になった
- ・改善提案が以前より前向きに行われている
- ・社員の育成を試みるようになった

・・・etc

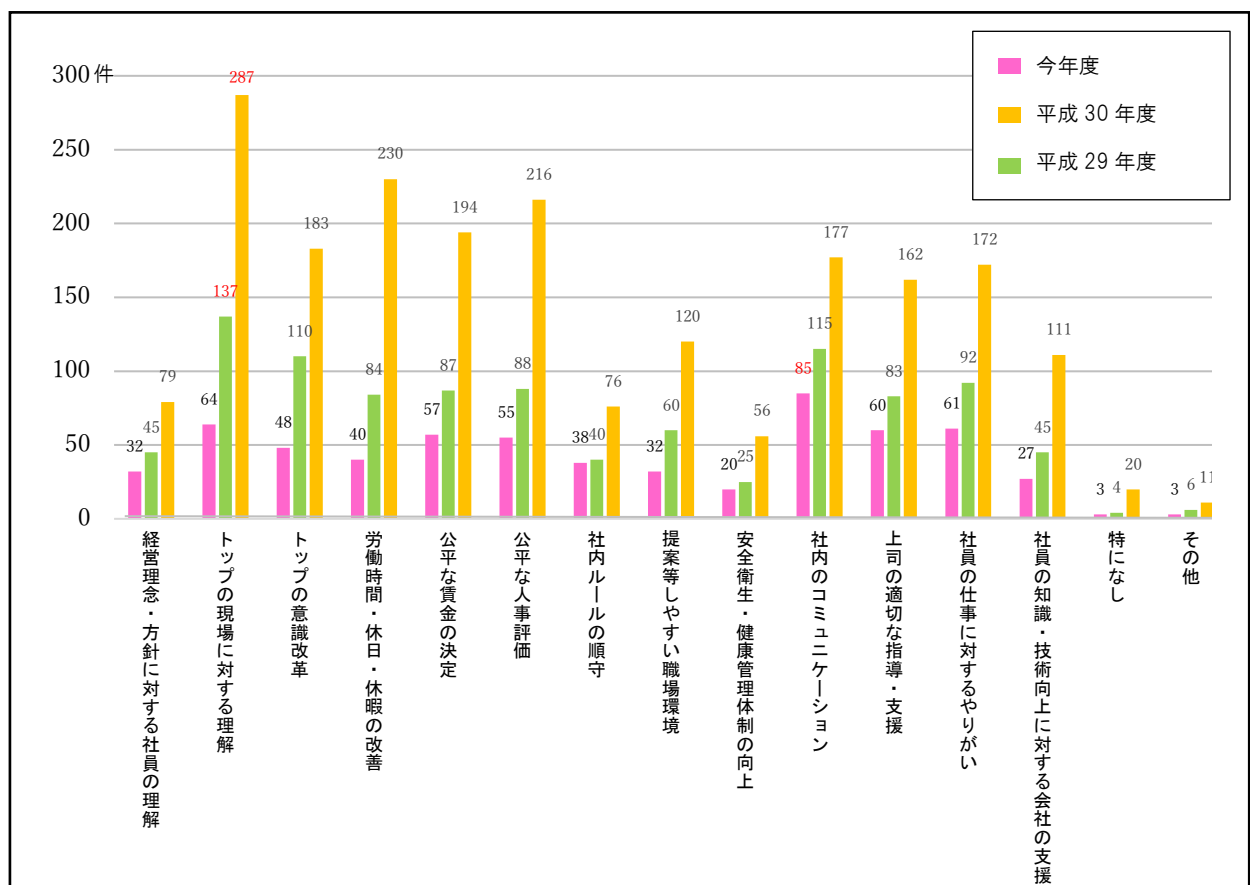
<人間関係>

- ・人間関係を円滑に進めようとしている人がたくさんいる

<その他>

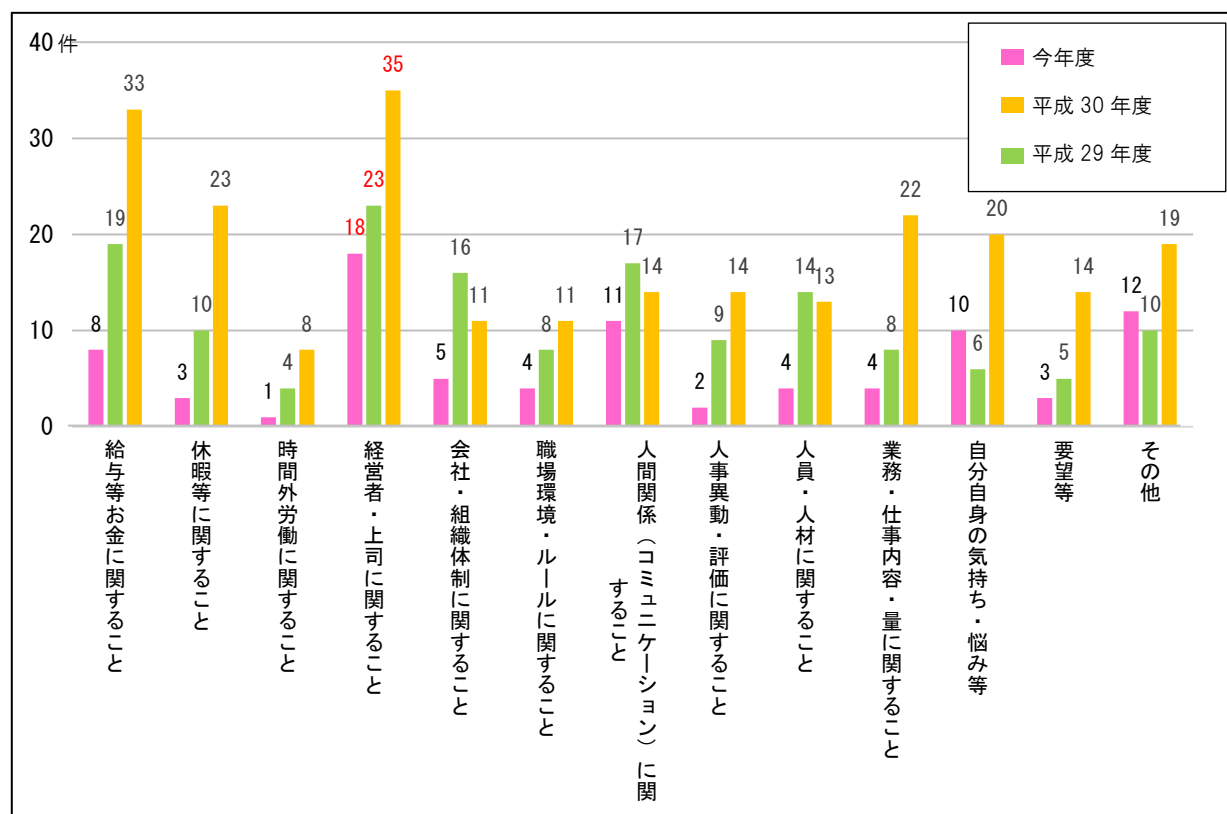
- ・会社の雰囲気が変わった

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）



※ 平成 29・30 年度は『トップの現場に対する理解』が必要であるという回答が一番多かったが、今年度は『社内のコミュニケーション』を求める回答が一番多い結果となった

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)



※ 悪い意見ばかりではないが、3年連続『経営者や上司への意見』が多い結果となった

社長・上司に対して・・・



- ・ 社長が気さくで社員を大切にしてくれているので比較的働きやすい
- ・ 長期にわたり会社を繁栄させるためには、若い人を育て、やりがいを感じて皆が少ししんどい時があっても声をかけあいながら乗り越える雰囲気がほしい。(中略) 主任以下の社員もみな一緒に前向きになれるような意見を募り、役職を問わず良い考え方をどんどん採用してほしい
- ・ 人事評価や賃金の決定を公平にしてもらえると、社員のやりがいにつながると思う

- ・ 賃金体制は変ったが、等級の枠内での評価がトップの好き嫌いで決まっている
- ・ 社員がばらばらな状態でまとまりがない。トップの引っ張っていく力が弱いのか？上司も一部の社員には意見(注意)などを言わない(言えない？)
- ・ 現場に対する理解をして欲しい。かたよった人員配置による不平等感がある

- ・何でも上だけで決めるので、社員の意見を反映しようという気が全く感じられない
- ・（令和になってから）退職者が続出しているが、社長、上司はどのように思っているのだろうか
- ・上司の意識改革が最も重要

聞いて欲しい!! 私たちが悩んでいること。感じている事・・・



- ・知識をもっと身につけたい
- ・会社の中だけで仕事をするより、外に出て色々な事を吸収できる環境があればよいと思う
- ・人間関係が悪くて困っています。古い風土を捨て、新しい風を吹き込むべき。社長が倒れないか心配しています
- ・月に1回でも社長に工程をまわってほしい。（気持ちが引き締まるため）
- ・職場での会話はとても大切だと思うのに、社内では雑談をするなという事を言われた時に少し疑問に思いました。職場にいつらい雰囲気が出すぎていて嫌な空気がとにかくすごい。このままだと良くないと思っています
- ・仕事とプライベートの比重が昔と比べて変わった。仕事をするにおける充実感、満足感、やりがいが低下している
- ・仕事で自分が考えている事や今後の方向性を上司に相談した時に否定される事を怖れて発言が出来ずにいる事が多い（言い方が厳しかったり言葉づかい等で委縮したりする）。自分が内気な性格のため、物事に対してすぐに否定的になるので、可能であれば、社員の性格に合った接し方をする事でもっと多くの意見が言える職場になると思います

- ・生活することに不安しかない
- ・税金の支払いは増えていくが賃金は増えない
- ・嘱託と社員とのいろんな面で差がありすぎる
- ・駐車場の確保について男女不平等です
- ・とにかく現場の作業員が足りない
- ・人員不足による今後の不安が大きい
- ・仕事量の変動（不安定）
- ・オールマイティーが一番ですが、その人にあった仕事内容で作業の効率化を進めて欲しい
- ・仕事をするにあたって、自由な発想がむずかしい（時間に縛られて）
- ・仕事を頼まれるのは良いが、やってもらって当然という感じはどうかと思う
- ・仕事に不安があって、仕事がうまくいかない事
- ・時間にルーズ（特に休憩時間）
- ・決められたルールや、仕事への取り組み方などを守らない人へのペナルティが甘い（無い）
- ・決められたことが守れない。定着しない



- ・ 各部署の連携がとれていない
- ・ 会社の部署ごとの仕事の理解、コミュニケーション意識はどうやったらまとまるのか？と思う
- ・ 職場のコミュニケーション不足。（親睦会など）参加率が悪い
- ・ 公平な人事評価をしてもらいたいです。言ってもダメな人には言わないではなく、注意すべき事は人を選ぶ言ってもらいたいです。そうしないと、改善されないと思います
- ・ 世代間のジェネレーションギャップが違い過ぎて困っている。自分たちの世代の常識を、伝え方を間違えると直ぐ「パワハラ」だとか騒ぎ出す若い世代に対する指導方法が分からない
- ・ 会社に相談しても全く回答がないし、動きが感じられない
- ・ 社員の負け犬根性が強い
- ・ 社員の学ぶ意識・向上心がない



危険

- ・ 最盛期ならまだしも、忙しくもないのに土曜出勤を続けていることが無駄だと感じた。経営陣がやりたいことを好き勝手にやっているイメージが強く、現場はそれに振り回される印象が強い。売り上げが落ち込み始めている時にイベント参加をする等現状を見ておらず、楽観視している印象も強い。そんな経営陣に誰がついて行こうと思うだろうか
- ・ 休日が全くない、取れない、休めない。休日出勤が当たり前になっている。平日も遅くまで仕事で体がもたない。体調も常に悪い。睡眠不足が続いている。働き方改革の全く逆をいっている会社である。このままでは体が続かないので退職を考えている
- ・ 私は入社してまだ1年半です。この会社が我が人生最後の職場だと決意して就いた仕事で、少しでも会社に貢献できるようにと日々自分なりに頑張ってきましたが…。同僚との間にゴタゴタが起きてしまい、その原因を全て私の不甲斐なさの様な言動…。上司に相談すると益々エスカレート…。会社側は見て見ぬふり…。私の先が短いから??相手が若くて有望だから??毎日毎日針のむしろ。意気揚々と入ったのを今では後悔しています
- ・ 今すぐにでも辞めたいと思っている。現場の知識のないものが上に立ち振り回されたが、間違いを進言した。しかし、無視され、聞く耳を持たない。会社が良くなるわけがない。進言した私は集中的にイジメられるようになった。家族を罵倒され、全体の前で罵倒。出る杭は打たれる。こんな上司には付いて行きたいとは思えない

8. 島根県「しまねいきいき雇用賞」受賞企業の紹介

島根県では平成 26 年に、県内企業の魅力向上、職場環境の整備や雇用の促進などに資することを目的とした表彰制度「しまねいきいき雇用賞」が創設され、毎年「子育てしやすく、また多様な人材がやりがいを持っていきいきと働き続けることのできる魅力ある職場づくり」を積極的に取組んだ企業が表彰されている。本事業に参加した企業も数多く表彰されている。

「しまねいきいき雇用賞」受賞企業

(同賞を受賞された企業のうち本事業に参加された企業のみを掲載)

第1回 ☆ アサヒ工業 株式会社

第2回 ☆ 株式会社 金見工務店
☆ 有限会社 桜江町桑茶生産組合
☆ 株式会社 ワコムアイティ

(平成 31 年 1 月から「株式会社ペンタスネット」に社名変更)

第3回 ☆ カナツ技建工業 株式会社
☆ 企業警備保障 株式会社

第4回 ☆ 有限会社 高浜印刷
☆ 社会福祉法人 隠岐共生学園

第5回 ☆ サン電子工業 株式会社 益田工場
☆ 株式会社 シーエスエー

第6回 ☆ 株式会社 コダマサイエンス
☆ サンベ電気 株式会社
☆ サンライフほのぼの 有限会社
☆ 株式会社 ニッポー 島根工場
☆ 株式会社 豊洋



第6回 しまねいきいき雇用賞 表彰式
(島根県ホームページより)

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）

働き方改革関連法が 2019 年 4 月施行され、時間外労働の上限規制、年次有給休暇の確実な取得、月 60 時間超の残業に対する割増賃金率の引き上げ、勤務間インターバル制度の導入促進、同一労働同一賃金の導入など、「働きやすさ」に配慮した改革がスタートしました。

こうした改革の背景には長時間労働などに起因する過労死の防止といった目的もありますが、政府が最も大きな課題としてあげているのは先進国の中で低位にある労働生産性の向上です。一般に労働生産性は、付加価値額を労働時間で割って求められるので、分母の労働時間を減らせば生産性は上昇します。しかし、これで本当に生産性は向上するのでしょうか。なぜなら、分子の付加価値額には賃金も含まれるため、労働時間の短縮が賃金の低下をもたらせば生産性は上がりません。よって労働時間の短縮もさることながら、改善すべきは分子である付加価値額を上げるための経営と職場のあり方ということになります。

ところで、こうした問題にいち早く対応し実績を上げている企業では、従業員の「働きやすさ」と「働きがい」のバランスに着目した経営改革が行われています。近年エンゲージメント経営という言葉で表現されますが、「組織の成長と自己の成長を結び付け自発的に頑張る意識」というものです。働きがいを感じながら仕事に取り組む結果、創造性が高まり付加価値が増加します。さらに欠勤や離職も減少するので企業の業績全体が向上し、働きやすさに向けた投資が可能となります。こうした好循環が生まれると人材の確保も容易となり新たな成長の機会が生まれるというものです。では、エンゲージメントを高めるにはどうしたらよいのでしょうか。それにはいくつかの要因（社内文化）が必要と考えられています。一つ目は上司と部下が業務の改善を目的に対等な意見交換のできる 関係（フィードバックし合う文化）、二つ目は技術（スキル）を教え・応援し合う文化、三つ目はチームワークとモチベーションを高める感謝し合う文化、四つ目は他者の失敗を許容し受け入れる文化です。

ここで、本事業のフォローアップアンケートの結果を見てみましょう。参加した企業のその後を追ったものですが、本事業をきっかけに会社（社内文化）が変わったかについて約 20%の従業員が変わったと答えています。改善された内容としては今のところ労働条件が中心で、トップの現場への理解、社内コミュニケーション、上司の適切な指導・支援、やりがいといった点については改善が必要です。しかし、わずか 2 年で 20%もの従業員の意識に変化が現れたことは十分期待できる数値です。教育現場では学生の 10%が変われば学内の雰囲気が変わり、30%が変われば社会の評価が変わるといわれています。

5 年目に当たる本事業は、こうした認識のもと、専門家派遣事業、アンケート事業、先進企業の視察、研修会、本事業をきっかけに職場改善に取り組んだ先行企業による成果発表会を実施し、情報共有と意識づけ・動機づけを図りました。目に見えた成果が出るにはもう少し時間を要するかも知れませんが、ここが踏ん張り所です。一社でも多くの企業が本事業に参加し、経営改善に向かって歩み出すことを期待しています。

中小企業は障がい者雇用の拡大にどう向き合うか

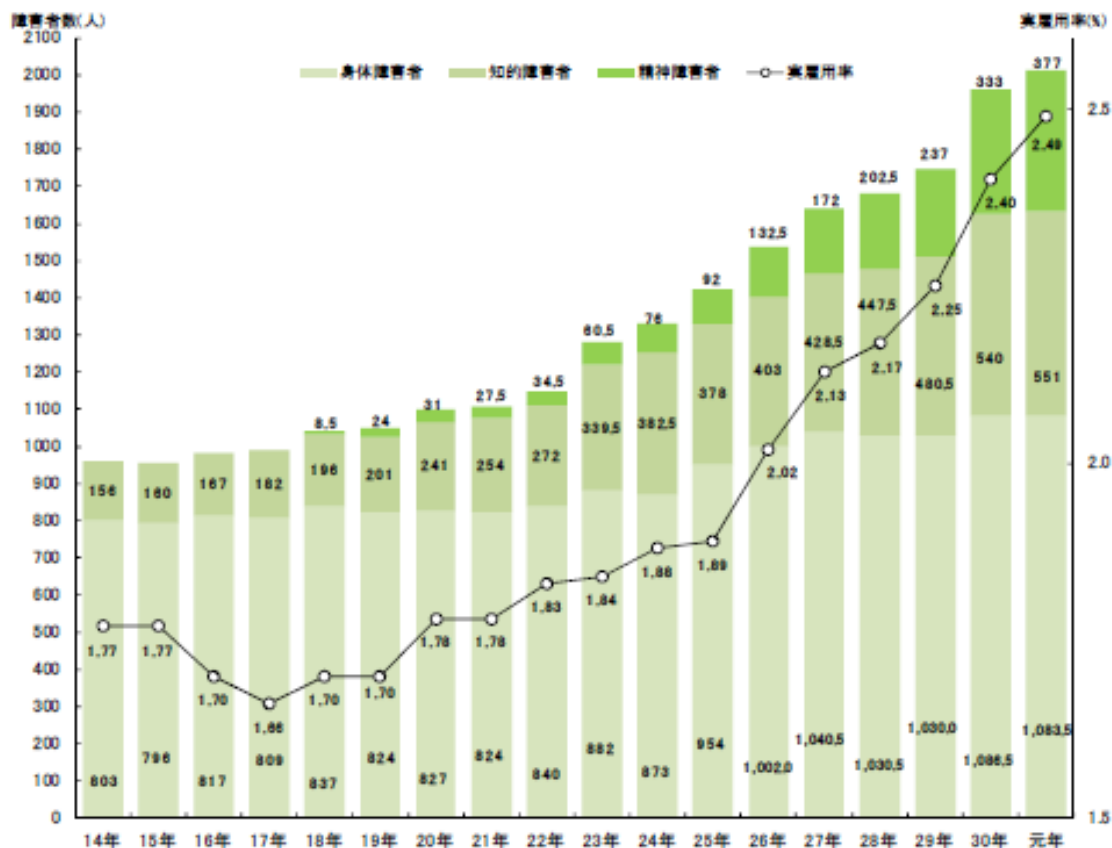
島根大学 飯野公央

1. 障がい者雇用の現状と課題

安倍政権が進める働き方改革の中で、女性や高齢者、外国人労働者とならんで重視されているのが障がい者の活用である。障がい者を労働市場から排除し社会保障の対象とするのではなく、可能な限り新たな労働力として活用することで、労働力不足の解消や社会保障費の削減に結びつけたいというのがその狙いである。

しかし現実には、障がい者への偏見や障がい者雇用の経験不足などもあり、企業が積極的に障がい者雇用に取り組むとは限らない。そこでこれまでも政府は障がい者雇用を促す法整備を進めてきた。1960（昭和 35）年に「障害者雇用促進法」が制定され、1976（昭和 51）年には雇用義務化が始まり身体障がい者のみを対象とした法定雇用率（1.5%）が適用された。その後1997（平成 9）年に知的障がい者も義務化の対象とされ、法定雇用率は1.8%に上昇した。そして2018（平成 30）年には精神障がい者の雇用義務化に合わせて法定雇用率は2.2%に、そして2020（令和 2）年には2.3%までの引き上げが予定されている。

図表 1 雇用障がい者数及び実雇用率の推移



出所) 島根労働局「令和元年 障害者雇用状況の集計結果」より

図表 1 は、島根県における最近の障がい者雇用の状況を示したものである。雇用の義務化の範囲が身体障がいから知的障がい、精神障がいへと拡大するにつれ、法定雇用率も上昇し、企業の実雇用率も急速に高まっていることが分かる。特に最近では知的障がい者と精神障がい者の雇用者数の伸びが顕著となっており、雇用の義務化は障がい者雇用拡大の契機となったことは否定できない。

しかし、企業に対して障がい者雇用のインセンティブとなったのは雇用の義務化とセットで導入された障害者雇用納付金制度である。これは常用労働者 100 人以上の企業を対象に、法定雇用率に達していない企業から不足一人につき原則月額 5 万円の納付金（罰金）を徴する一方、法定雇用率を超えて障がい者を雇用している企業には、超過一人あたり 2 万 7,000 円の調整金（奨励金）を支給するという仕組みである。

ところで、この障害者雇用納付金制度には大きな問題点がある。第 1 の問題は、制度の持続可能性に関するものである。障がい者雇用が進展し法定雇用率未達成企業が減少すると雇用納付金収入は減少する一方、調整金の支給は増加するため、この制度の収支は悪化せざるを得ない。もしこの制度を維持しようとするれば、法定雇用率を引き上げ、常に未達成企業を生み出し続けなければならないことになる。第 2 の問題は、未達成企業に対するインセンティブの弱さに関するものである。現行制度では、未達成一人につき年間に支払う納付金は 60 万円であるが、常用雇用を一人増やした場合、給与や社会保障費の負担だけでも約 300 万円、さらに職場環境の改善やカウンセラーなどにかかる追加負担を考えると、納付金を支払った方が企業負担は少なくてすむのである。こうした点がネックとなり、法定雇用率以上に障がい者を雇用しようというインセンティブが働きにくくなっている。

このように考えると、雇用義務化と雇用納付金制度は障がい者雇用の拡大に一定の役割を果たしたものの、インセンティブ機能としては必ずしも高いとは言えなくなっている。

それでは今後、雇用義務化の対象となる障がい者の範囲が拡大したり、法定雇用率が高まった場合、経営資源に限りのある中小企業はどのように対処したらよいのだろうか。

2. 共同事業会社による障がい者雇用の可能性

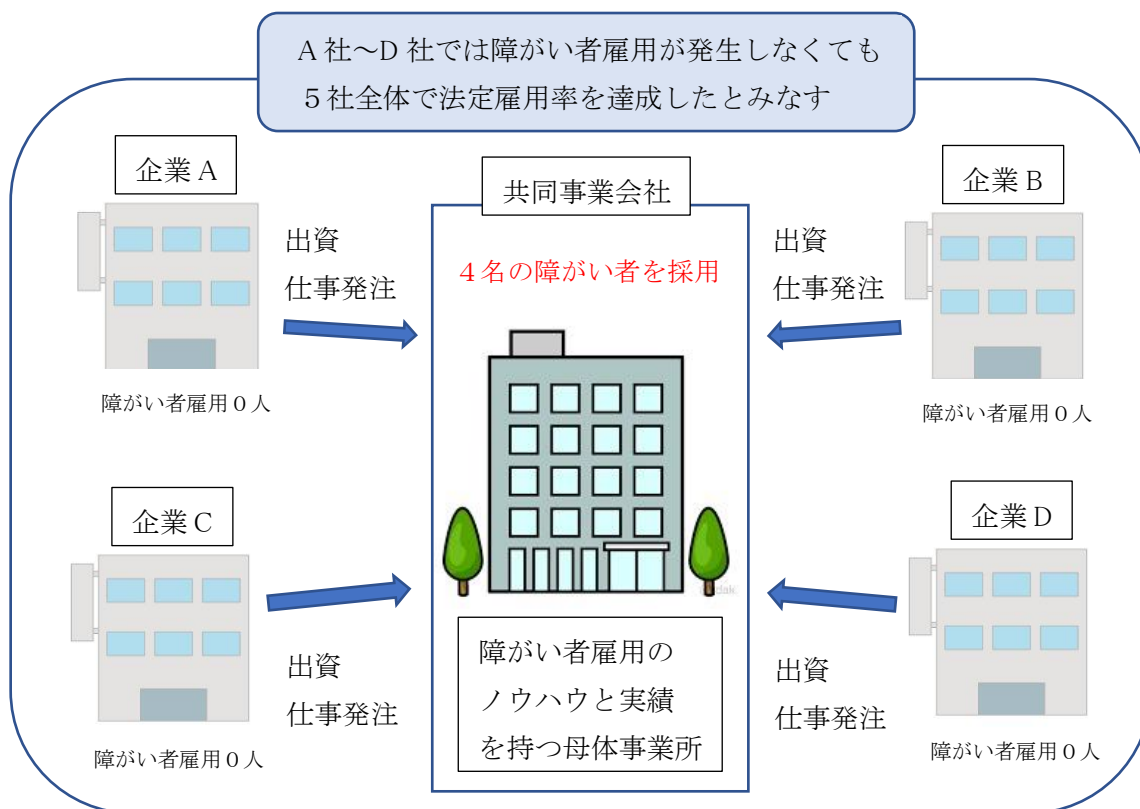
中小企業が障がい者を雇用する場合、最もネックとなるのが障がい者への配慮が会社や従業員の過剰な負担となることである。特に精神障がいの場合、精神保健福祉士を企業内に抱えることが望ましいが、中小企業が単独で抱えることはほぼ不可能であり、社内の誰かがその負担を担うことになる。企業からすると結果的に障がい者の雇用によってもう一人分の戦力ダウンを最悪覚悟しなければならない。

そこで、このような事態を開解する方法として、障がい者雇用についてのノウハウと多数雇用の実績のある事業体（A 型事業所が想定される）をコアとした共同事業会社による障がい者雇用制度を提案したい。

具体的な仕組みは次の図表 2 の通りである。障がい者雇用のノウハウと多数雇用の実績ある事業所を母体に、出資と仕事発注という形で参加する企業（A 社～D 社）とで共同事業会社を設立する。その際、発注した仕事量によって共同事業会社で新規に障がい者が雇用された場合、その雇用は発注した企業の雇用としてカウントされるというものである。図表 2 の例では、A～D までの 4 社からの仕事発注によって共同事業会社に 4 名の障がい者雇用が生まれたとす

る。その場合、各社での障がい者雇用は発生していないが、各社の発注によって雇用が生まれたのであり、それを法定雇用率に算入できるという制度である。

図表 2 共同事業会社による障がい者雇用



この仕組みには以下のような利点が考えられる。第1は、障がい者雇用ノウハウを持つ母体事業所は障がい者へのサポートに専念でき、どちらかといえば不得手な賃金支払いに必要な仕事量の確保に参加企業に任せることができる。他方参加企業は仕事量の確保に専念でき、不得手な障がい者サポートは母体事業所に任せることができる。結果的に双方の強みを生かしながら障がい者雇用と事業の拡大を目指すことができる。第2は、障がい者のスキルが向上し仕事が本業化すれば、生産性が向上し障がい者のキャリア形成が促進されるというものである。一事業所での受注では数に限りがあり、スキルアップは難しい。しかし参加企業の数が増えれば多くの仕事が受注できる。その結果評価が高まれば、障がい者のステップアップが可能となり、所得の増加も期待できる。第3は、障がい者のスキルが向上し所得が増加すれば自立支援給付金に頼らずとも自立できる障がい者が増え、社会保障給付の削減にもつながる可能性があるということである。

ところで、このような仕組みにも注意すべき点がある。それは、企業の障がい者雇用に対する意識が後退し、現実には個々の企業での雇用が減るかもしれないという懸念である。障がい者雇用の重要性は、単に障がい者の自立や企業の社会的責任にとどまらない。もっとも重要な点は、障がい者雇用の先には様々な人間が共生可能な社会の実現という大きな目標が待っているからである。共同事業会社はあくまでその橋渡しの役割を持つにすぎないということも忘れてはならない。

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/>