

令和３年度 島根県委託事業
魅力ある組織風土づくり支援事業
事業実施報告書

令和４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、令和3年度においても令和2年度から始まりました島根県委託事業「魅力ある組織風土づくり支援事業」を実施しております。

社会保険労務士やキャリアコンサルタント等の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、研修会や先進企業視察等を通して職場改善を目指してまいりました。

思えば令和2年の初頭から広がりを見せた新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、景気の回復ペースが力強さを欠くものとなりました。また、令和2年3月30日に私たち島根県経営者協会は連合島根と「コロナ禍においても島根県の雇用を守る」という共同声明を発表しました。以来、雇用調整助成金の利用促進等様々な手段を通して雇用を守る手立てを提案させていただいてきました。

一方で新型コロナウイルス感染症の蔓延により、働き方も大きく変容してまいりました。テレワーク、副業・兼業などの進展により、労働時間の弾力化、労働場所の弾力化、労働契約の個人化・多様化等々です。また雇用形態もこれまでのメンバーシップ型雇用(人ベース)と併せてジョブ型雇用(職務ベース)という概念も出てまいりました。しかしながら、人が主役であることは不変です。そしてその職場は魅力がありコミュニケーションが良くとれていることがより重要となります。

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「島根県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などの労働時間法制の見直し、同一労働同一賃金いわゆる雇用形態にかかわらずの公正な待遇の確保等の周知実践を図ってまいりました。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展等により、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。コロナ禍を契機として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、ポストコロナを見据えて、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最も大切で大きな要素であります。

皆様におかれては今後も島根県経営者協会のこのような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アンケートへの対応や数多くの助言・アドバイス等のご支援を賜ったこと厚く御礼申し上げます。

令和4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

[illegible]

1. 支援対象企業の募集・選定	1
2. 評価委員会の設置	1
3. 本事業における支援の内容	2
(1) 専門家の派遣による各企業への個別支援の実施	3
1) 個別支援の内容	4
2) 支援対象企業の従業員満足度調査と経営者アンケートの実施	
① 令和3年度 支援対象企業 支援実施前調査	8
② 経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ	35
(2) 過年度(令和元年度・令和2年度)支援対象企業へのフォローアップの実施	
1) 個別支援の実施	44
2) 過年度支援対象企業の従業員満足度調査の実施	
① 令和元年度 支援対象企業の満足度調査	44
② 令和2年度 支援対象企業の満足度調査	58
3) 過年度支援対象企業の経営者アンケートの実施	
① 令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート	71
② 令和2年度 支援対象企業の経営者アンケート	78
4) 過年度支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ	
① 令和元年度 支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ	85
② 令和2年度 支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ	94
(3) 令和元年度～令和3年度 支援対象企業の従業員の不満が多いものワースト10	103
(4) 令和元年度～令和3年度 支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップランキング10	104
(5) 職場改善事例報告会『Open イノベーション』の開催	105
(6) 職場改善事例集の作成	114
(7) 職場活性化の担い手育成研修	
1) 課題解決型研修の実施	115
2) 経営者・有識者等による連続講話の実施	119
3) 先進企業視察研修の実施	
① 株式会社 キグチテクニクス	144
② 島根電工 株式会社	146
③ マルハマ食品 株式会社	148
④ 社会福祉法人 いわみ福祉会	150



【本事業実施内容】

1. 支援対象企業の募集・選定

働きやすさと働きがい兼ね備えた魅力的な組織風土づくりに取り組む意欲のある企業を選定するにあたっては、広く県内企業に周知・公募をはかるため、地元紙（山陰中央新報）に、「魅力ある組織風土づくり支援事業に取り組む企業募集」と題して広告記事を掲載した。

また、当協会のホームページにおいても同様に掲載し、魅力ある組織風土づくりに取り組む意向を表明する企業を募集した。

そして、当該表明企業（以下「支援対象企業」）に対し、社会保険労務士など人事労務管理の専門家を派遣し、魅力的な組織風土づくりに向けた支援への取り組みを行った。

◆◆◆ 広告募集 ◆◆◆

令和3年4月6日（火）山陰中央新報掲載

島根県委託事業「令和3年度魅力ある組織風土づくり支援事業」

**「働きやすさ」と「働きがい」のある
職場づくりに取り組む企業を募集します！**

働き方改革が進む中、本事業では島根県内の中小企業を対象に、社員の能力開発・キャリア形成、組織のコミュニケーションの活性化、福利厚生制度の充実等、働きやすさと働きがい兼ね備えた魅力的な組織風土づくりに向けた実践的な改善提案・実行の支援を行うことにより、人材の確保・定着を目指します。

対象企業	島根県内に住所を有する中小企業15社程度 (県東部から9社、県西部及び隠岐郡から6社)	申込方法	下記の連絡先へ電話でお問い合わせください。
支援内容	専門家派遣による各社への個別指導の実施 支援対象企業の現状・課題等を把握して、各社に選した専門家による個別指導を行います。(1社あたり8回程度) 職場活性化の担い手研修の開催 職場活性化を牽引する人材の育成を目的とした研修会や、職場活性化の優れた取り組み事例の啓発を目的とした県内外の経営者・有識者による講話を開催します。 先進企業視察の実施 魅力ある職場づくりを実践し、人材の確保・定着や多様な人材の活躍に成果をあげている企業を視察します。	申込締切	令和3年4月22日(木)

お問い合わせ先
一般社団法人 島根県経営者協会
「魅力ある組織風土づくり支援事業」
〒690-0886 松江市母衣町55番地4
☎0852-21-4925
<https://shimanekeiyo.com/>

2. 評価委員会の設置

本事業において「評価委員会」を設置し、事業の効率的・効果的な推進に向けて会議を開催した。

〔評価委員〕

会長 飯野 公央
(島根大学 法文学部 教授)
宮原 麻琴
(島根県 雇用政策課 多様な就業支援グループリーダー)
森脇 建二
(島根県経営者協会 専務理事)



3. 本事業における支援の内容

本事業における一年間の主な支援内容は次のとおりである。

- 4 月中に企業を募集し、5 月下旬の評価委員会において支援企業が承認され、各担当派遣専門家が決定した。
- 派遣専門家による個別支援は、企業担当者と相談のうえ日程調整し、一年をとおして（実際は6月から1月末頃まで）、今年度支援対象企業に対し一社当たり8回程度行った。また、過年度支援対象企業に対しては、フォローアップとして一社当たり2回程度支援を行った。
- 今年度支援対象企業に対し、社員満足度調査および経営者アンケートを実施した。また、過年度（令和元年・令和2年度）支援対象企業に対し、フォローアップとして社員満足度調査および経営者アンケートを実施した。
- 事例報告会『Open イノベーション』を開催した。その模様はビデオ撮影し、後日 YouTube で配信した。また、昨年度報告企業3社の事例を事例集に追加し、県および当協会ホームページに掲載した。
- 職場活性化の担い手育成研修として、
 - ・ 職場活性化研修を3会場（松江・浜田・隠岐）で各3回開催した。
 - ・ 経営者・有識者等による連続講話を3会場（松江・出雲・浜田）で各3回開催した。
 - ・ 先進企業視察研修を2回（1回2社訪問）開催した。

【支援スケジュール】

☆ 個別支援は無料 ☆

年 月	専門家派遣による 個別指導の実施	過年度支援実施企業への フォローアップの実施	社員満足度調査 の実施	経営者アンケート 調査の実施	在籍状況調査 の実施	研修・企業視察・事例報告会等の実施	事例集の作成
令和3年4月	参加企業募集						
5月	支援対象企業の選定 ・通知						
6月	現状と課題整理		R3年度・R元年度 支援対象企業 社員満足度調査	R3年度・R元年度 支援対象企業 経営者アンケート調査	R3年度 支援対象企業 在籍状況調査		過年度企業への ヒアリング等
7月	↓	進捗状況の把握					↓
8月	職場改善にかかる 取組み提案	↓				8/17 第2回 職場活性化研修（浜田） 8/25 1回目 連続講話（松江） 8/30 第1回 先進企業視察研修（東部）	↓
9月	↓		R2年度 支援対象企業 社員満足度調査	R2年度 支援対象企業 経営者アンケート調査		9/3 2回目 連続講話（出雲） 9/8 第1回 職場活性化研修（隠岐） 9/15 第1回 職場活性化研修（松江） 9/28 3回目 連続講話（松江） 9/30 第3回 職場活性化研修（浜田）	作成・編集等
10月	取組みの実行支援	↓				10/6 第2回 職場活性化研修（隠岐） 10/14 第2回 職場活性化研修（松江） 10/18 4回目 連続講話（浜田） 10/21 5回目 連続講話（浜田） 10/26 6回目 連続講話（出雲）	↓
11月	↓	改善に向けた提案・支援				11/4 事例報告会（サンラボーむらくも） 11/17 第3回 職場活性化研修（松江） 11/19 7回目 連続講話（松江） 11/26 8回目 連続講話（出雲）	↓
12月	↓	↓				12/1 第2回 先進企業視察研修（西部） 12/6 9回目 連続講話（浜田） 12/10 第3回 職場活性化研修（隠岐）	↓
令和3年1月	総括・検証 （事業報告書作成）						完成
2月	（事業報告書完成）						
備 考	個別支援回数：8回程度	フォローアップ支援回数 ：2回程度					

(1) 専門家の派遣による各企業への個別支援の実施

本事業において選定した支援対象企業（15 企業）に対し、派遣専門家（社会保険労務士等）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紹介する。

派 遣 専 門 家		
特定社会保険労務士	安食	賢
特定社会保険労務士	今岡	宏俊
社会保険労務士	岡田	翼
特定社会保険労務士	影山	祥子
キャリアコンサルタント	中澤	博之
社会保険労務士	福島	豪
社会保険労務士	目次	康子

(五十音順)

【支援フロー】



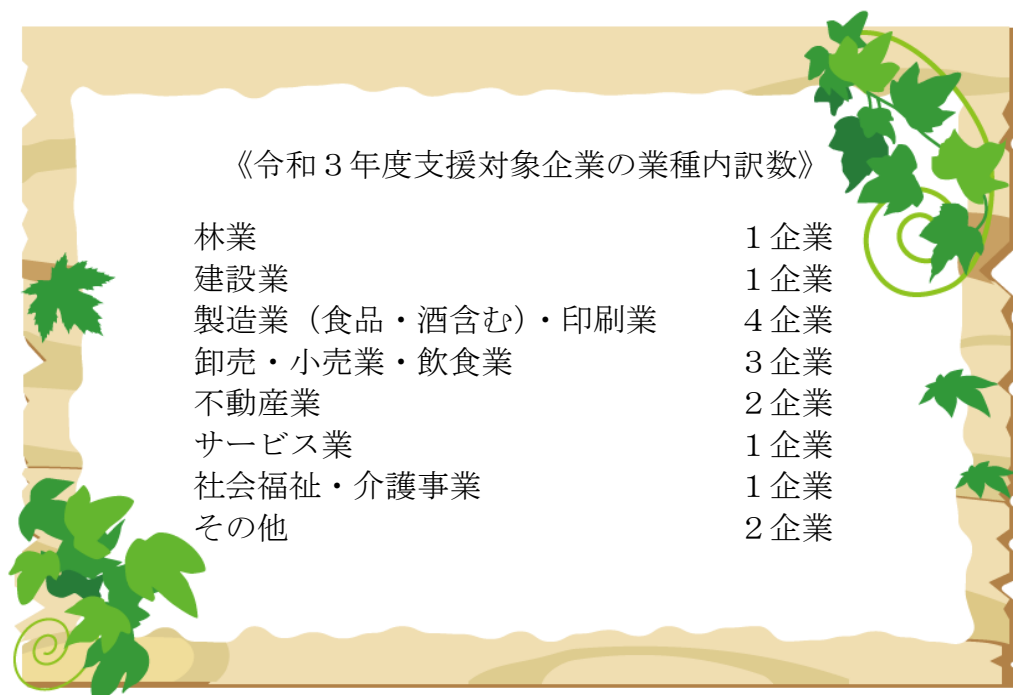
1) 個別支援の内容

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
☆経営理念、 経営戦略の浸透	・個人面談、定期的な 社内ミーティングの実施	・経営理念、経営戦略を社員一人一人 に理解してもらうことが出来た
☆労務管理	・最新の法令に対応した就業 規則の見直し	・出勤簿や賃金台帳の整備、労働時間、 休日の与え方などの労務管理の基本 的な法令を理解してもらうことが出来 た
☆経営者の意識改革	・“人” に対する考え方	・売上拡大、利益向上だけではなく、 人を大切に、人を育てることが事業 経営の拡大につながるという認識の もと、社員と向き合う姿勢が変わっ た
☆社内の意識の統一	・経営理念の浸透とインナー プロモーション	・毎月の定例会議（社員周知会議）を 社員間のコミュニケーション向上と 問題抽出や研修の場と位置付け、経 営理念の勉強会を行った また、自社で作成したインナープロ モーション用の動画を活用し、意識 の統一を図った
☆事業継承、技術承継	・BCP の策定と技術承継マニ ュアルの作成	・専門家の支援を受け BCP の策定に 着手。関連して、緊急連絡網や組織 表を整備した ・ベテランから若手社員への技術承継 マニュアルも動画中心で作成してい くこととなった
☆働き方改革 (時間外労働など)	・フレックスタイム制、固定残 業手当、時間単位の年次有 給休暇	・フレックスタイム制の導入により 各自が仕事の計画や目標を立て業務 を推進できるようになった ・時間単位の有給休暇制度導入した

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
☆社員の処遇改善	・雇用調整助成金や各種給付金を活用 ・店舗や社員ごとの処遇差について個別面談にて説明	・公的支援の活用により、雇用維持と若干の賃上げを行うことができ、社員のモチベーションアップを図ることが出来た ・社員一人一人の要望をくみ取りながら、店舗ごとの目標の違いなどについてしっかり説明し、理解を深めてもらうことが出来た
☆障がい者雇用関係	・障がい者雇用に関連し、コミュニケーションの知識を深める勉強会の開催	・多様な働き手が一緒に働く上での考え方について学ぶことが出来た
☆人事評価制度	・職業能力評価シートの作成 ・キャリアマップの作成 ・納得性のある人事評価制度と賃金制度の策定	・レベルごとに、作業の実態に合わせて評価項目を検討した。それにより、求められる職業能力や今後取り組むべき項目の洗い出しができた ・モチベーションの向上が図れるようになった ・「社員のやりがいが高められる」制度という観点で策定中。フィードバックの方法についても工夫し実施していく
☆人材育成・幹部育成	・ハラスメント研修および働き方改革研修の実施 ・職場活性化研修参加	・ハラスメント等に対する認識を深め、働きやすい職場づくりの推進と労働生産性向上に通ずる働き方改革について考える機会となった ・部下への声掛けや対応法を学び、業務に生かすことができた
☆採用関係	・U・Iターンでの就職希望者の積極的採用	

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
☆家庭と仕事の両立	・次世代育成支援対策推進法に基づく一般行動計画等を策定、育児介護休業に関する要領の見直し	・「こころカンパニー」認定 家庭と仕事の両立を目指す企業として公表することができた 取組みを継続し、くるみん認定やえるぼし認定企業を目指す ・就業規則・育児介護に関する要領など最新の法令に遵守した規則を整備・周知し、働きやすい職場環境にすることができた
☆コミュニケーションの向上	・誕生日プレゼント ・部署を超えた横のつながりをつくり、情報共有を行うと共に、社員からの意見を吸い上げる仕組みづくり ・管理職向けコミュニケーションスキル向上のためのワーク実施	・令和4年1月から実施 他の提案(ランチミーティング、1on1面談など)に対しても、来年度検討していくこととなった ・課長会を作り、部署を超えたミーティングを行って社員の要望などの吸い上げが出来た。また、同じ立場の社員が集まって話すことにより、今後の課題などが共有できるようになった
☆本社が離れており、意思疎通が希薄	・オンラインツールの活用	・「Google Meet」を活用し、顔を合わせたの意思疎通を図る環境となった
☆健康経営	・健康面の対策 ・体制づくり	・メンタルヘルス勉強会実施 ・ストレスチェック実施予定

課 題	提案および取組み	成果・これからの目標など
☆モチベーション維持が 困難⇒離職の一因	・厚生労働省の職業能力評価 基準を利用し、自社にあっ た職業能力評価基準作成	・職業能力評価基準ができ、各現場の 作業難易度における評価項目もでき た。社員のモチベーションや能力向 上につながるよう運用に向け検討し ていく
☆職場環境の整備	・老朽化した設備の整備 ・工場内のエアコン、トイレの 改善	・社屋の建替え検討 ・大型空調設備の導入と和式トイレか ら洋式トイレに改修し、環境の改善 を行った
☆女性活躍		・ホームページの作成、LINE 公式アカ ウントの導入など女性主体で行い、 これから女性が活躍できる場を応援 できる体制づくりが出来た

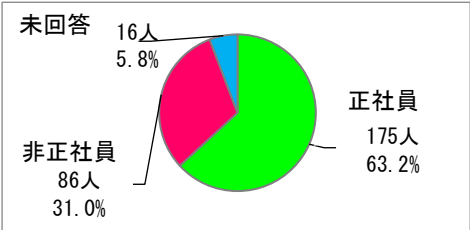
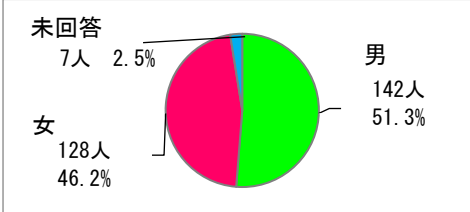
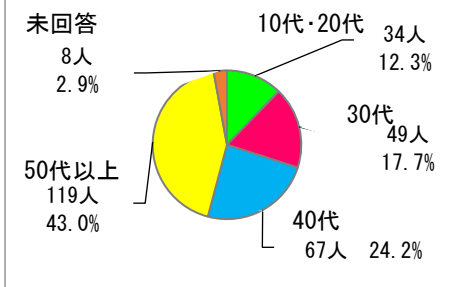
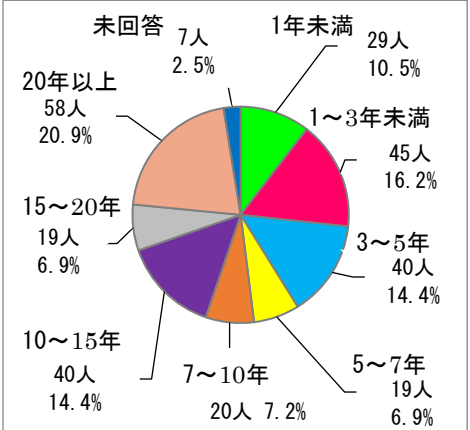
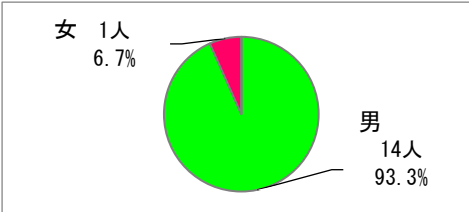
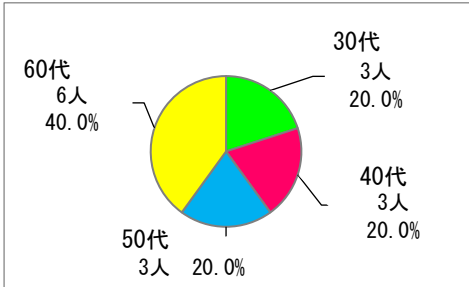
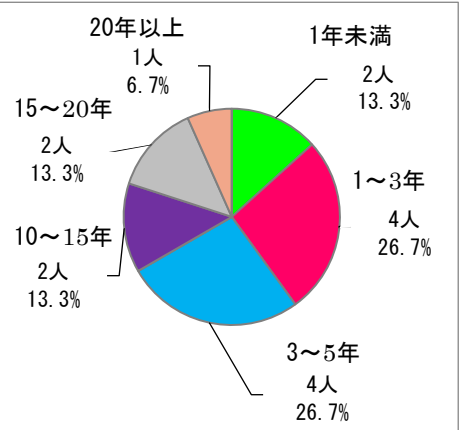


《令和3年度支援対象企業の業種内訳数》	
林業	1 企業
建設業	1 企業
製造業（食品・酒含む）・印刷業	4 企業
卸売・小売業・飲食業	3 企業
不動産業	2 企業
サービス業	1 企業
社会福祉・介護事業	1 企業
その他	2 企業

2) 支援対象企業の従業員満足度調査と経営者アンケート調査の実施

① 令和3年度 支援対象企業 支援実施前調査

本事業を推進するにあたって、企業が抱える問題や解決すべき課題などについて把握する必要があることから、支援対象企業で働く従業員（15企業のうち1企業は従業員が数名のため未実施）と経営者に対してアンケート調査を実施した。

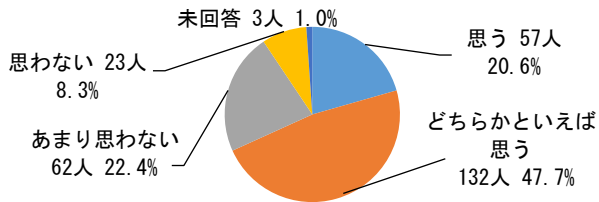
従業員満足度調査	経営者アンケート調査
従業員送付数 423 通（14 企業） 回 答 数 227 通（65.5%）	経営者送付数 15 通（15 企業） 回 答 数 15 通（100.0%）
〔正社員・非正社員の区分〕  〔性 別〕  〔年代別〕  〔在職年数〕 	〔性 別〕  〔年代別〕  〔在職年数〕 

1

経営姿勢について

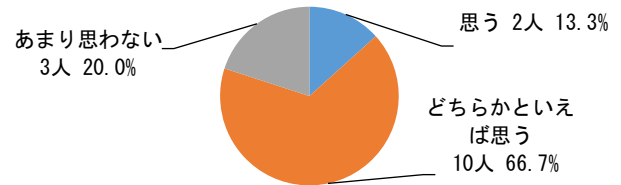
あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。

思	う	57 人	20.6%
どちらかといえば思	う	132 人	47.7%
あまり思	わ	62 人	22.4%
思	わ	23 人	8.3%
未	回	3 人	1.0%
計		277 人	100%



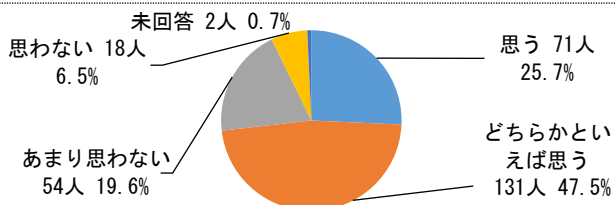
会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。

思	う	2 人	13.3%
どちらかといえば思	う	10 人	66.7%
あまり思	わ	3 人	20.0%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



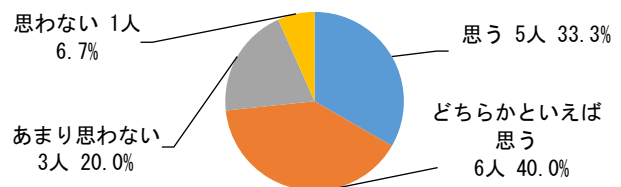
職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。

思	う	71 人	25.7%
どちらかといえば思	う	131 人	47.5%
あまり思	わ	54 人	19.6%
思	わ	18 人	6.5%
未	回	2 人	0.7%
計		277 人	100%



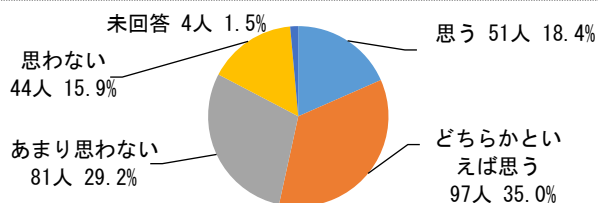
社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。

思	う	5 人	33.3%
どちらかといえば思	う	6 人	40.0%
あまり思	わ	3 人	20.0%
思	わ	1 人	6.7%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



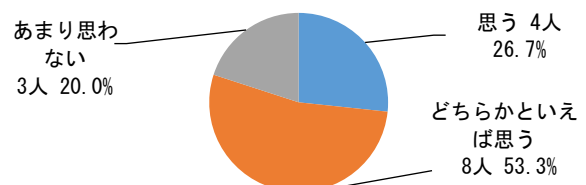
会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。

思	う	51 人	18.4%
どちらかといえば思	う	97 人	35.0%
あまり思	わ	81 人	29.2%
思	わ	44 人	15.9%
未	回	4 人	1.5%
計		277 人	100%



常に現場を見て理解する努力をしている。

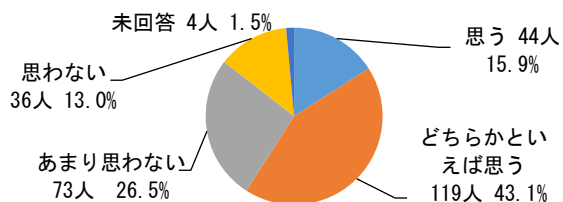
思	う	4 人	26.7%
どちらかといえば思	う	8 人	53.3%
あまり思	わ	3 人	20.0%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



※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。

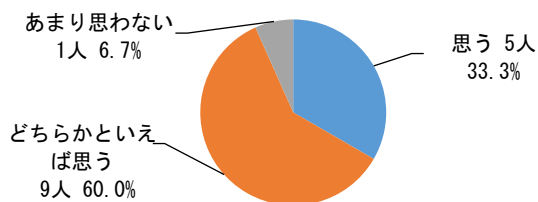
会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。

思	う	44 人	15.9%
どちらかといえば思	う	119 人	43.1%
あまり思	わ	73 人	26.5%
思	わ	36 人	13.0%
未	回	4 人	1.5%
計		276 人	100%



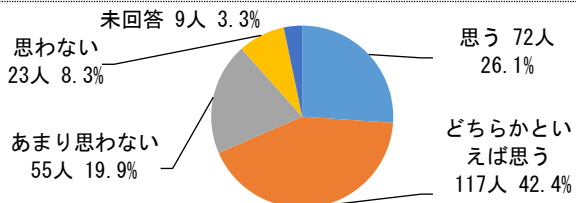
社員の声には耳を傾けている。

思	う	5 人	33.3%
どちらかといえば思	う	9 人	60.0%
あまり思	わ	1 人	6.7%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



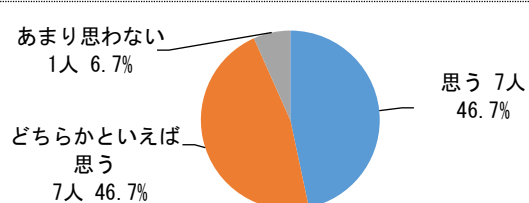
会社のトップは、常に改革を心掛けている。

思	う	72 人	26.1%
どちらかといえば思	う	117 人	42.4%
あまり思	わ	55 人	19.9%
思	わ	23 人	8.3%
未	回	9 人	3.3%
計		276 人	100%



常に改革を心掛けている。

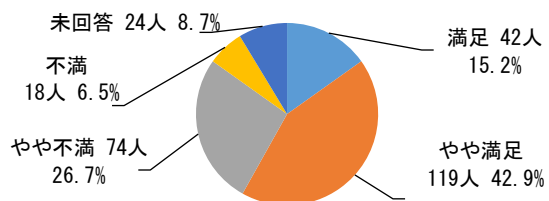
思	う	7 人	46.7%
どちらかといえば思	う	7 人	46.7%
あまり思	わ	1 人	6.7%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



【経営姿勢に関する従業員自由意見】

経営姿勢全般に対する満足度は？

満	足	42 人	15.2%
やや	満足	119 人	42.9%
やや	不	74 人	26.7%
不	満	18 人	6.5%
未	回	24 人	8.7%
計		277 人	100%



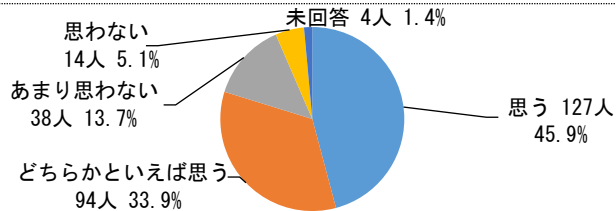
- ・コロナ禍の厳しい中ですが、経営者の代替りの過渡期により、満足する姿勢で取り組まれているように感じます
- ・会社の経営方針等説明がない
- ・会社としての経営方針を明確に聞いたことがないのでわからない点が多い
- ・トップが交代された様だが誰だか分からない
- ・組織がはっきりしていない
- ・よくわからない役職が多い
- ・大きな仕事ばかり欲し、小さな仕事は不要としている所が見受けられる
- ・人材育成、後継者対策、急な理由により退職となった時が不安です
- ・現場が見えていないと感じることもある

2

労働条件について

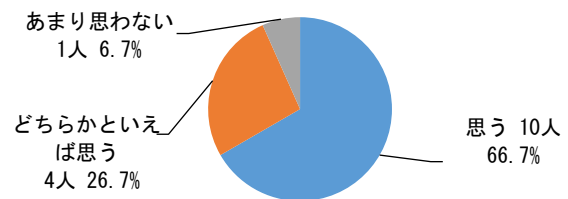
残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。

思	う	127 人	45.9%
どちらかといえば思		94 人	33.9%
あまり思	わ	38 人	13.7%
思	わ	14 人	5.1%
未	回	4 人	1.4%
計		277 人	100%



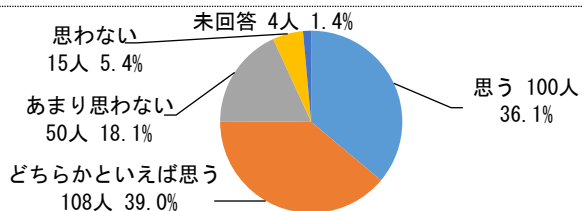
残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。

思	う	10 人	66.7%
どちらかといえば思		4 人	26.7%
あまり思	わ	1 人	6.7%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



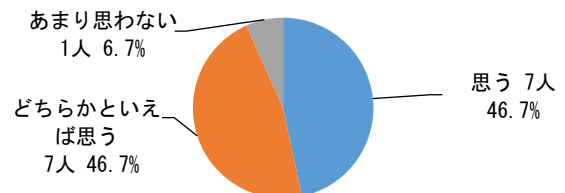
会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。

思	う	100 人	36.1%
どちらかといえば思		108 人	39.0%
あまり思	わ	50 人	18.1%
思	わ	15 人	5.4%
未	回	4 人	1.4%
計		277 人	100%



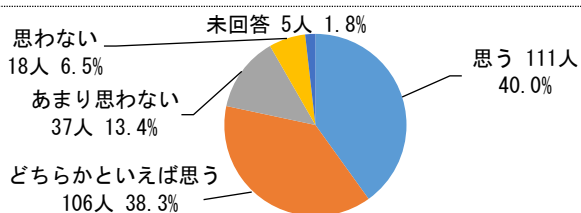
勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。

思	う	7 人	46.7%
どちらかといえば思		7 人	46.7%
あまり思	わ	1 人	6.7%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



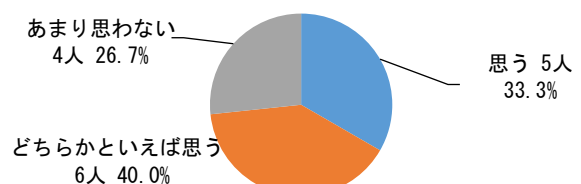
健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。

思	う	111 人	40.0%
どちらかといえば思		106 人	38.3%
あまり思	わ	37 人	13.4%
思	わ	18 人	6.5%
未	回	5 人	1.8%
計		277 人	100%



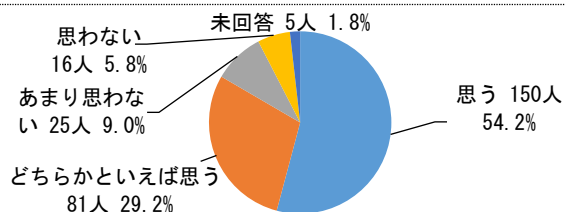
健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。

思	う	5 人	33.3%
どちらかといえば思		6 人	40.0%
あまり思	わ	4 人	26.7%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



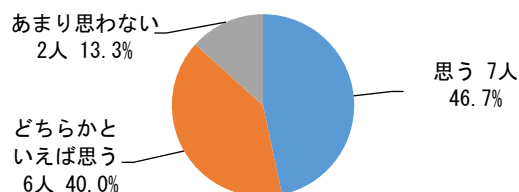
有給休暇は取れている。

思	う	150 人	54.2%
どちらかといえば思	う	81 人	29.2%
あまり思	わ	25 人	9.0%
思	わ	16 人	5.8%
未	回	5 人	1.8%
計		277 人	100%



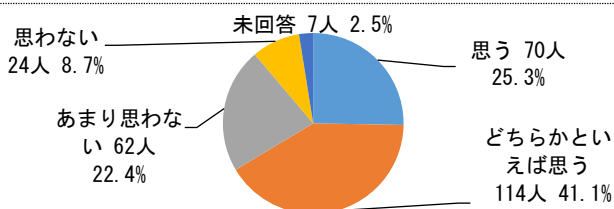
年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。

思	う	7 人	46.7%
どちらかといえば思	う	6 人	40.0%
あまり思	わ	2 人	13.3%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



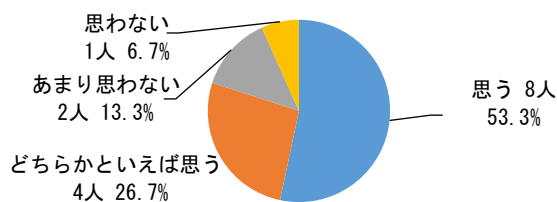
社員の給与（賃金）は、公平に定められている。

思	う	70 人	25.3%
どちらかといえば思	う	114 人	41.1%
あまり思	わ	62 人	22.4%
思	わ	24 人	8.7%
未	回	7 人	2.5%
計		277 人	100%



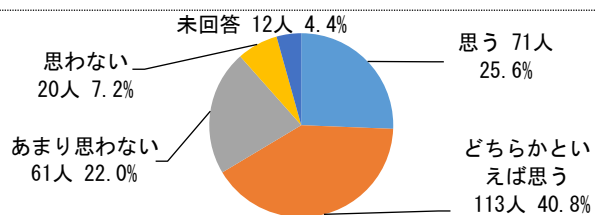
社員の給与（賃金）は、公平に定めている。

思	う	8 人	53.3%
どちらかといえば思	う	4 人	26.7%
あまり思	わ	2 人	13.3%
思	わ	1 人	6.7%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



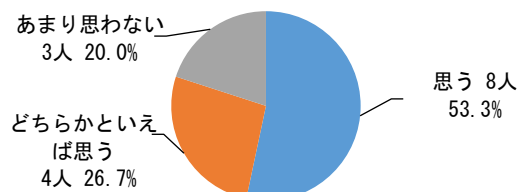
人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。

思	う	71 人	25.6%
どちらかといえば思	う	113 人	40.8%
あまり思	わ	61 人	22.0%
思	わ	20 人	7.2%
未	回	12 人	4.4%
計		277 人	100%



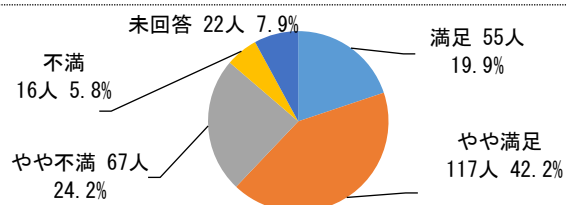
公平・公正に人事評価している。

思	う	8 人	53.3%
どちらかといえば思	う	4 人	26.7%
あまり思	わ	3 人	20.0%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



労働条件全般に対する満足度は？

満	足	55 人	19.9%
やや	満足	117 人	42.2%
やや	不満	67 人	24.2%
不	満	16 人	5.8%
未	回答	22 人	7.9%
計		277 人	100%



【労働条件に関する従業員の自由意見】

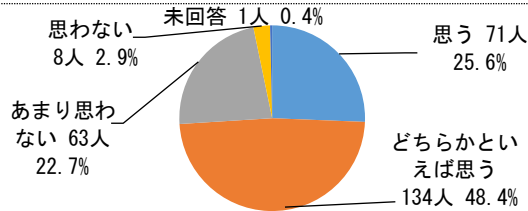
- ・社員の休日数に対して大変心配していただいています。その分役員の方の出社数が多いのは心配です
- ・後から入社した人の給与が上回っているのが納得できない
- ・能力評価制度を検討したことがあるが、難しく年功序列であり、若い世代の方にとって理解されないのではと感じている
- ・福祉厚生施設がまるでない。楽しみがない
- ・健康診断も町で受けている。客商売なので時間が様々で急に仕事があります
- ・コロナで出勤が減り会社も大変はわかるがこちらも大変
- ・島根県の最低賃金では安すぎる給料だと思う
- ・有給休暇を取るのに不満を漏らす人もいるようなので、取りにくい印象がある
- ・仕事量はかなり個人差がある
- ・給与及び評価は人が決めているものなので公平かどうかはわからない
- ・人事評価についても、何をベースに評価してもらっているのかわかりにくい。休みや勤務時間については融通を聞かせてもらっている点もあり助かっている
- ・人員配置のバランスが悪すぎる
- ・労働時間が長い
- ・通勤時間往復 2 時間（自宅出 7 時、帰宅 22 時きつい）近くの勤務に希望を出しているがダメ???

3

職場環境について

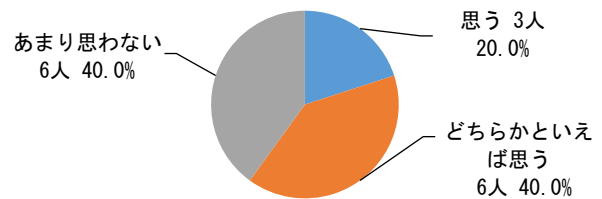
職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。

思う	71人	25.6%
どちらかといえば思う	134人	48.4%
あまり思わない	63人	22.7%
思わない	8人	2.9%
未回答	1人	0.4%
計	277人	100%



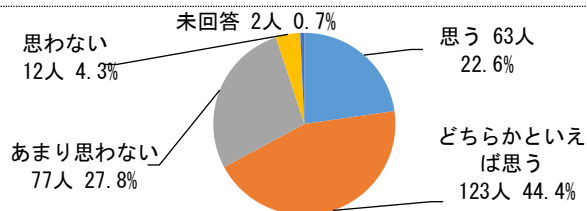
職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。

思う	3人	20.0%
どちらかといえば思う	6人	40.0%
あまり思わない	6人	40.0%
思わない	0人	0.0%
未回答	0人	0.0%
計	15人	100%



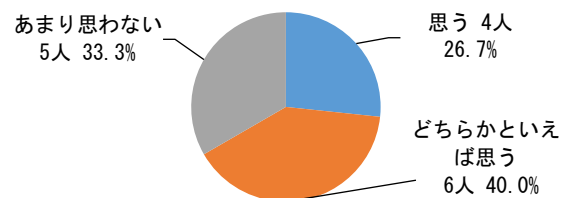
職場の業務改善は積極的に行われている。

思う	63人	22.8%
どちらかといえば思う	123人	44.4%
あまり思わない	77人	27.8%
思わない	12人	4.3%
未回答	2人	0.7%
計	277人	100%



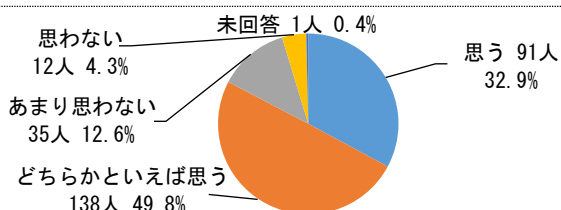
業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。

思う	4人	26.7%
どちらかといえば思う	6人	40.0%
あまり思わない	5人	33.3%
思わない	0人	0.0%
未回答	0人	0.0%
計	15人	100%



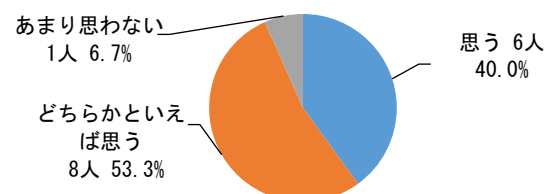
職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。

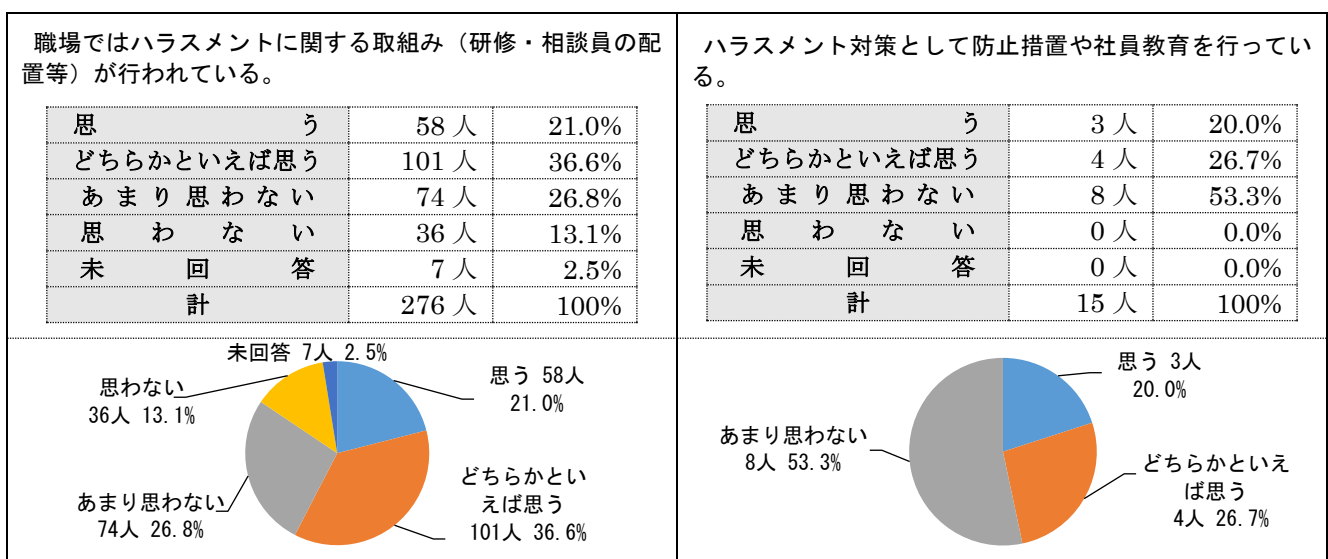
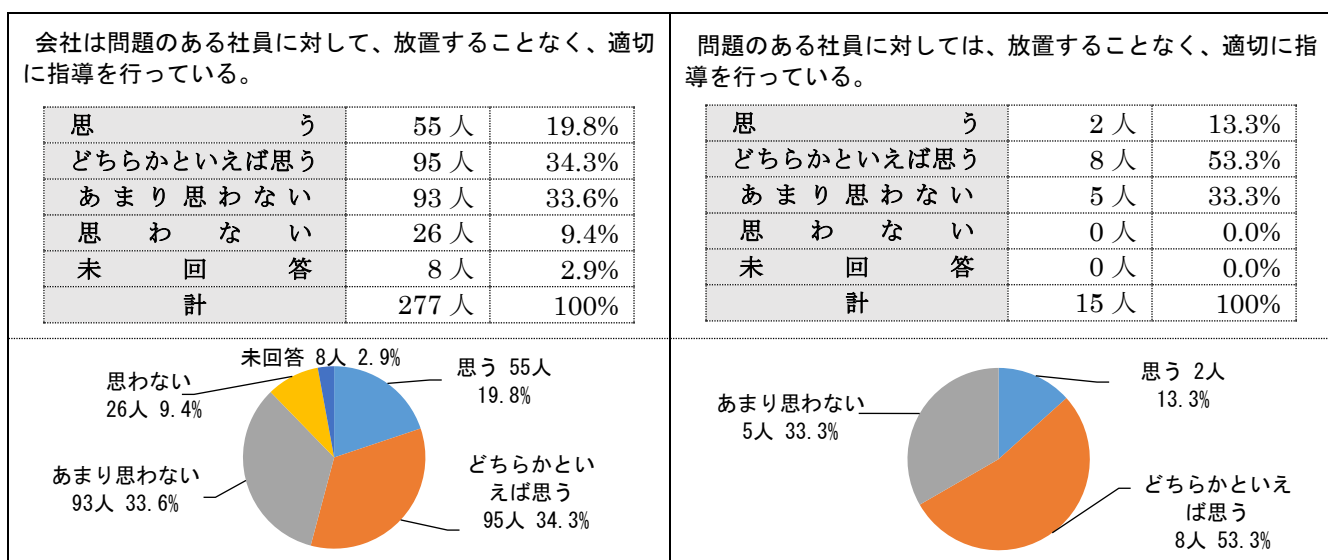
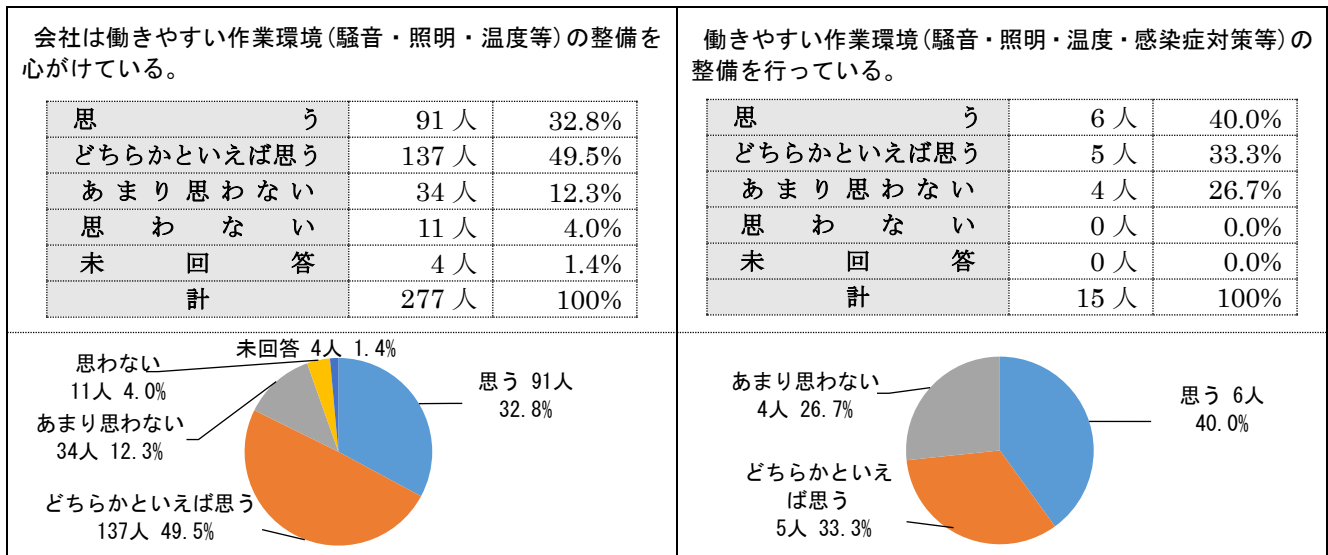
思う	91人	32.9%
どちらかといえば思う	138人	49.8%
あまり思わない	35人	12.6%
思わない	12人	4.3%
未回答	1人	0.4%
計	277人	100%



職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。

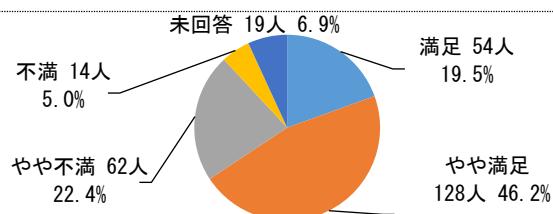
思う	6人	40.0%
どちらかといえば思う	8人	53.3%
あまり思わない	1人	6.7%
思わない	0人	0.0%
未回答	0人	0.0%
計	15人	100%





職場環境全般に対する満足度は？

満	足	54 人	19.5%
やや	満足	128 人	46.2%
やや	不満	62 人	22.4%
不	満	14 人	5.0%
未	回	19 人	6.9%
計		277 人	100%

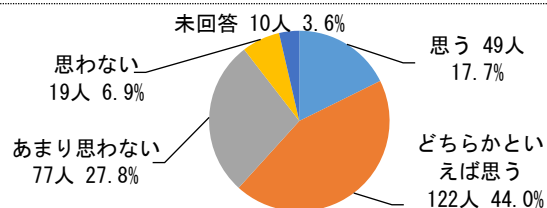


【職場環境に関する従業員の自由意見】

- ・ ハラスメントはありません
- ・ 問題のある社員はいない
- ・ 職場でのルールが明確にできていないことが多いと思うが、近年はそれを変えようとする雰囲気は少しずつ出てきたと思う
- ・ 60 歳超えての夜間長時間運転は命懸け
- ・ 終日立ち仕事のため、そこは改善の余地ありと感じます
- ・ 技術や秘術を自慢するだけで、教えてくれない先輩がいる
- ・ 色々と後手にまわっているので、やればやるほど次の負担が多くなっていると思う
- ・ 職場環境は部署などにより若干差があるように感じる
- ・ 休憩スペースがほしい。妊娠中、体調が悪い時、少し休みたくても自席かトイレしかない
- ・ 安全という意味では今一歩だと感じる。また全体的に照明が暗く感じる
- ・ 所属する部署の業務改善やハラスメントに対する意識が低く悩んでいる。何度伝えても聞き流されて終わってしまう

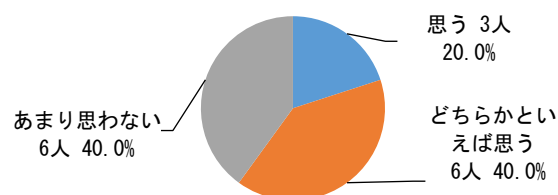
社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。

思う	49人	17.7%
どちらかといえば思う	122人	44.0%
あまり思わない	77人	27.8%
思わない	19人	6.9%
未回答	10人	3.6%
計	277人	100%



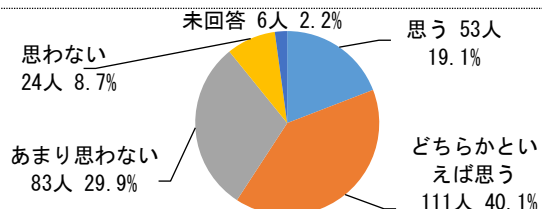
社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。

思う	3人	20.0%
どちらかといえば思う	6人	40.0%
あまり思わない	6人	40.0%
思わない	0人	0.0%
未回答	0人	0.0%
計	15人	100%



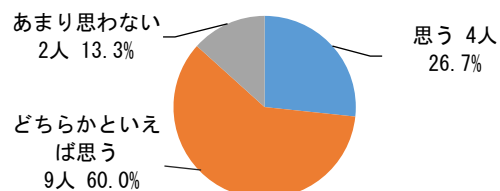
挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。

思う	53人	19.1%
どちらかといえば思う	111人	40.1%
あまり思わない	83人	29.9%
思わない	24人	8.7%
未回答	6人	2.2%
計	277人	100%



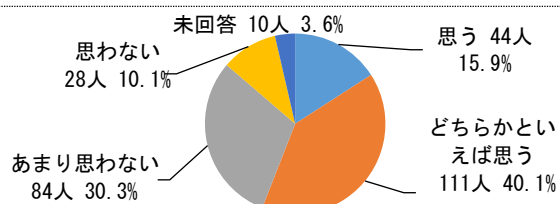
挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。

思う	4人	26.7%
どちらかといえば思う	9人	60.0%
あまり思わない	2人	13.3%
思わない	0人	0.0%
未回答	0人	0.0%
計	15人	100%



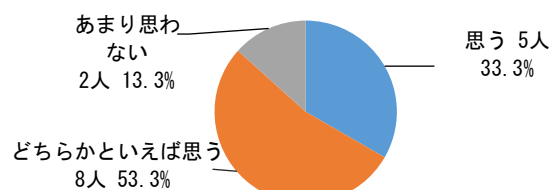
上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。

思う	44人	15.9%
どちらかといえば思う	111人	40.1%
あまり思わない	84人	30.3%
思わない	28人	10.1%
未回答	10人	3.6%
計	277人	100%



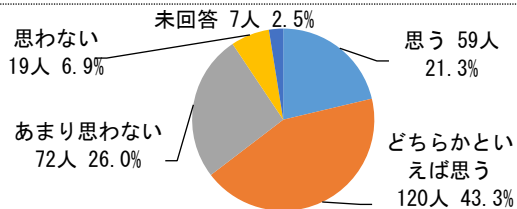
社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。

思う	5人	33.3%
どちらかといえば思う	8人	53.3%
あまり思わない	2人	13.3%
思わない	0人	0.0%
未回答	0人	0.0%
計	15人	100%



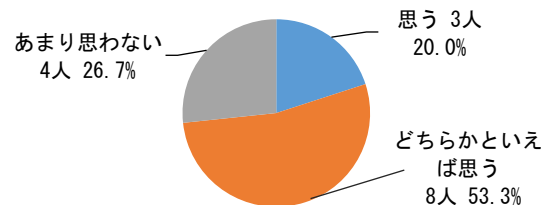
職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれている。

思	う	59 人	21.3%
どちらかといえば思	う	120 人	43.3%
あまり思	わ	な	い
思	わ	な	い
未	回	答	
計		277 人	100%



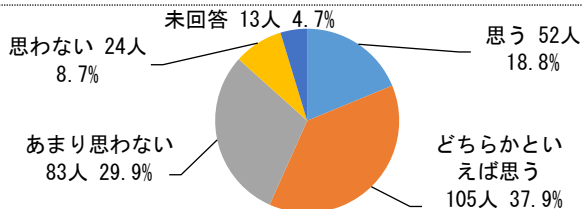
日頃からチームワークの醸成に努めている。

思	う	3 人	20.0%
どちらかといえば思	う	8 人	53.3%
あまり思	わ	な	い
思	わ	な	い
未	回	答	
計		15 人	100%



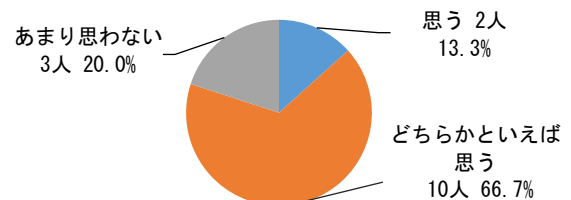
上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。

思	う	52 人	18.8%
どちらかといえば思	う	105 人	37.9%
あまり思	わ	な	い
思	わ	な	い
未	回	答	
計		277 人	100%



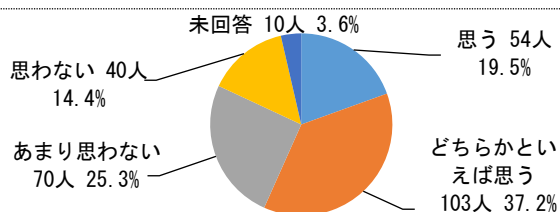
社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。

思	う	2 人	13.3%
どちらかといえば思	う	10 人	66.7%
あまり思	わ	な	い
思	わ	な	い
未	回	答	
計		15 人	100%



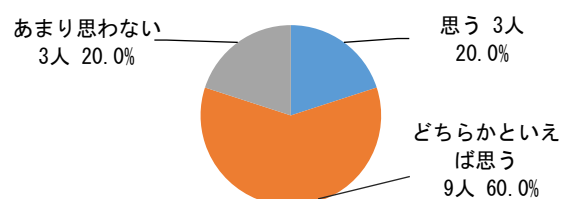
定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。

思	う	54 人	19.5%
どちらかといえば思	う	103 人	37.2%
あまり思	わ	な	い
思	わ	な	い
未	回	答	
計		277 人	100%



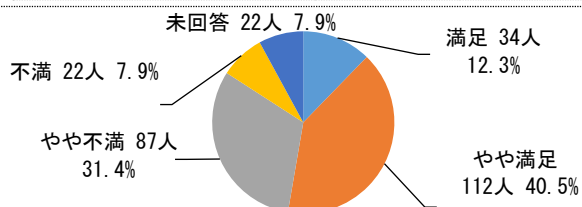
会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。

思	う	3 人	20.0%
どちらかといえば思	う	9 人	60.0%
あまり思	わ	な	い
思	わ	な	い
未	回	答	
計		15 人	100%



組織風土全般に対する満足度は？

満	足	34 人	12.3%
やや	満足	112 人	40.5%
やや	不	87 人	31.4%
不	満	22 人	7.9%
未	回	22 人	7.9%
計		277 人	100%



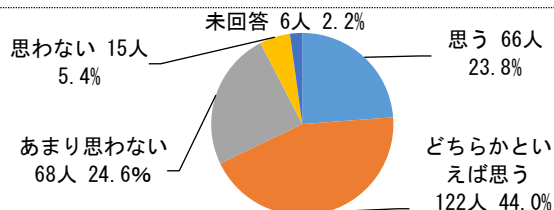
【組織風土に関する従業員の自由意見】

- ・各班で 1 週間におきたヒヤリハットなどをまとめ、自分たちで対処法を提示し書類を作成して配布し、それを見ながら各班で、ミーティングを行ったらいと思う
- ・職場は様々な会社（組織）が集まっており楽しく勉強になる。トップは顔が見えない
- ・意見は言いやすいが、結局自分がやらない業務は進まない
- ・私を含め指導する側の立場の経験不足は否めません
- ・情報共有をする機会やツールが少なく、それぞれが単独で業務を行うことが多く、組織として仕事や決定することについてのスピード感が欠けている
- ・自由に意見できるように見えるが、それをあまり受け止めてもらえないようにも思う。全員で話す場がないので共有がしにくい
- ・誰が何をしているのかわからない。部署で定めた職務を他部署がやるとか重複していることがある
- ・繁忙期の部署内または他部署との協力体制や意識は低いように感じる
- ・特定の人同士で固まっているように感じることもある
- ・協調性が足りない上司、社員が多い（特に年配の方々）

5 キャリアプランについて

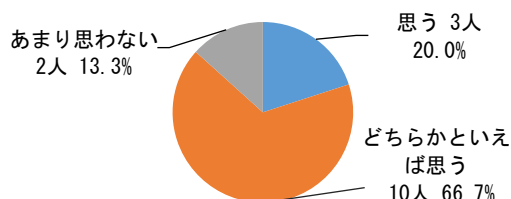
会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。

思	う	66 人	23.8%
どちらかといえば思	う	122 人	44.0%
あまり思	わ	68 人	24.6%
思	わ	15 人	5.4%
未	回	6 人	2.2%
計		277 人	100%



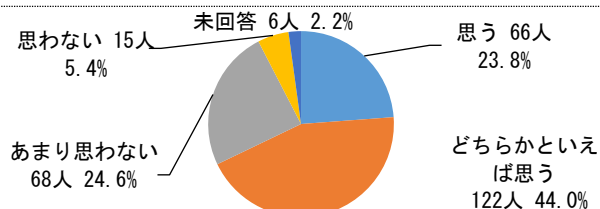
社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。

思	う	3 人	20.0%
どちらかといえば思	う	10 人	66.7%
あまり思	わ	2 人	13.3%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



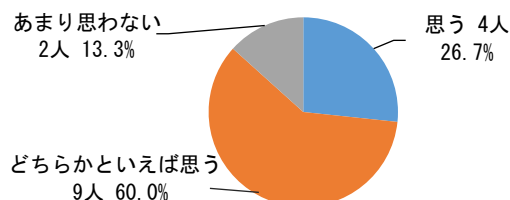
自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。

思	う	66 人	23.8%
どちらかといえば思	う	122 人	44.0%
あまり思	わ	68 人	24.6%
思	わ	15 人	5.4%
未	回	6 人	2.2%
計		277 人	100%



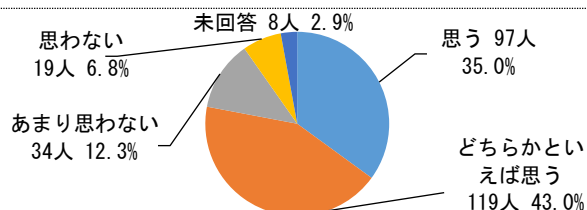
仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。

思	う	4 人	26.7%
どちらかといえば思	う	9 人	60.0%
あまり思	わ	2 人	13.3%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



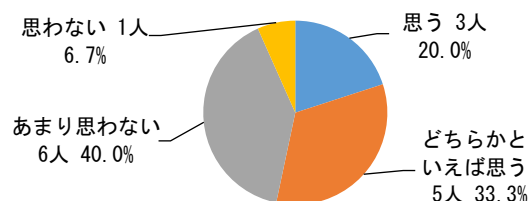
自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。

思	う	97 人	35.0%
どちらかといえば思	う	119 人	43.0%
あまり思	わ	34 人	12.3%
思	わ	19 人	6.8%
未	回	8 人	2.9%
計		277 人	100%



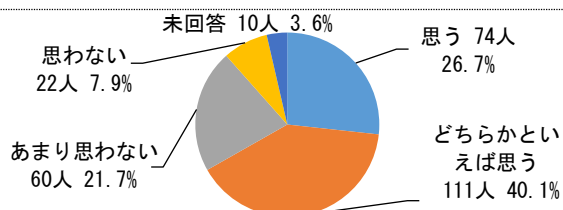
社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。

思	う	3 人	20.0%
どちらかといえば思	う	5 人	33.3%
あまり思	わ	6 人	40.0%
思	わ	1 人	6.7%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



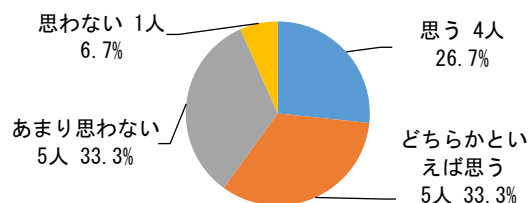
多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたい。

思	う	74 人	26.7%
どちらかといえば思	う	111 人	40.1%
あまり思	わ	60 人	21.7%
思	わ	22 人	7.9%
未	回	10 人	3.6%
計		277 人	100%



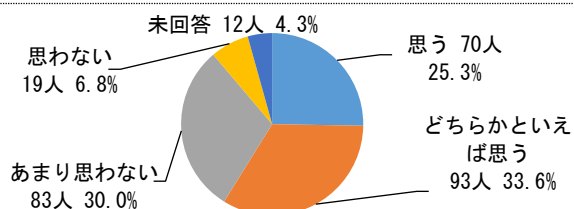
多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。

思	う	4 人	26.7%
どちらかといえば思	う	5 人	33.3%
あまり思	わ	5 人	33.3%
思	わ	1 人	6.7%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



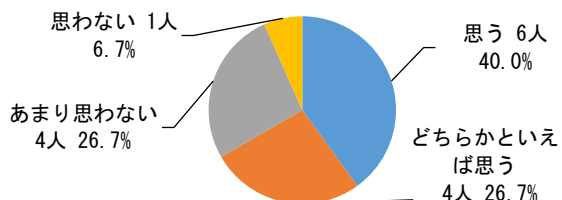
会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発に努めている。

思	う	70 人	25.3%
どちらかといえば思	う	93 人	33.6%
あまり思	わ	83 人	30.0%
思	わ	19 人	6.8%
未	回	12 人	4.3%
計		277 人	100%



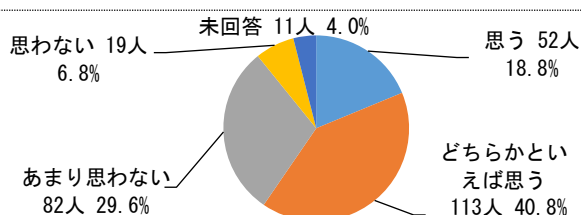
社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発に努めている。

思	う	6 人	40.0%
どちらかといえば思	う	4 人	26.7%
あまり思	わ	4 人	26.7%
思	わ	1 人	6.7%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



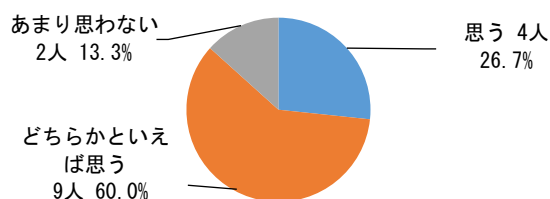
自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。

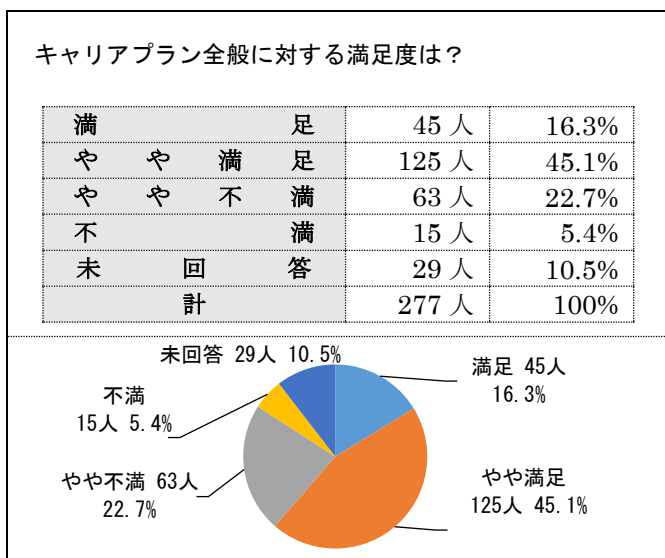
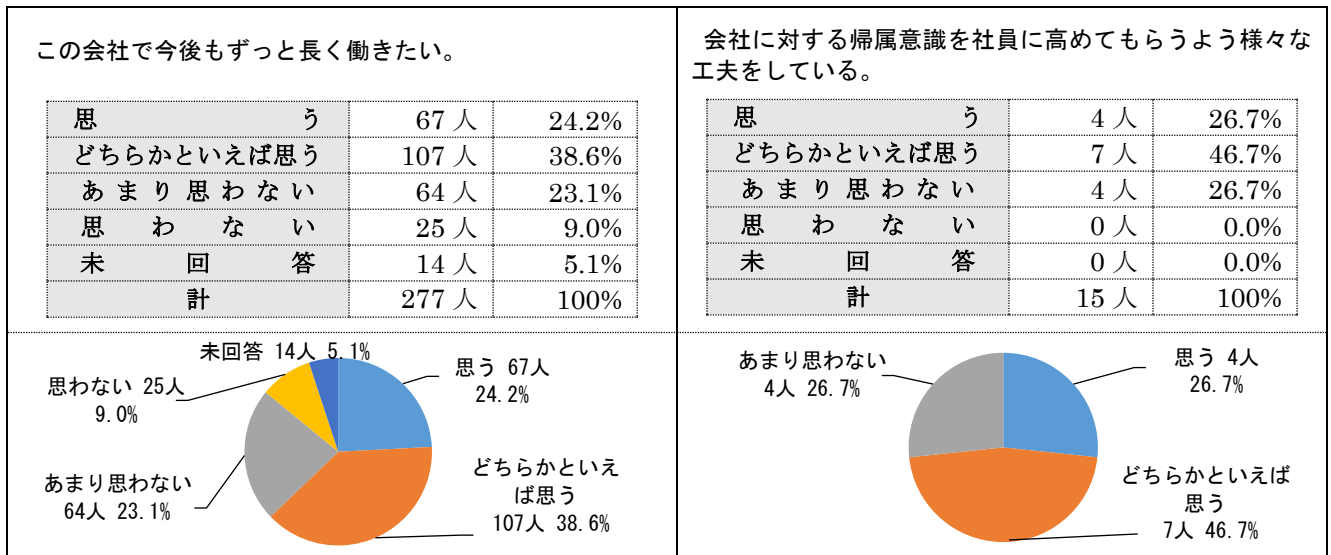
思	う	52 人	18.8%
どちらかといえば思	う	113 人	40.8%
あまり思	わ	82 人	29.6%
思	わ	19 人	6.8%
未	回	11 人	4.0%
計		277 人	100%



社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。

思	う	4 人	26.7%
どちらかといえば思	う	9 人	60.0%
あまり思	わ	2 人	13.3%
思	わ	0 人	0.0%
未	回	0 人	0.0%
計		15 人	100%



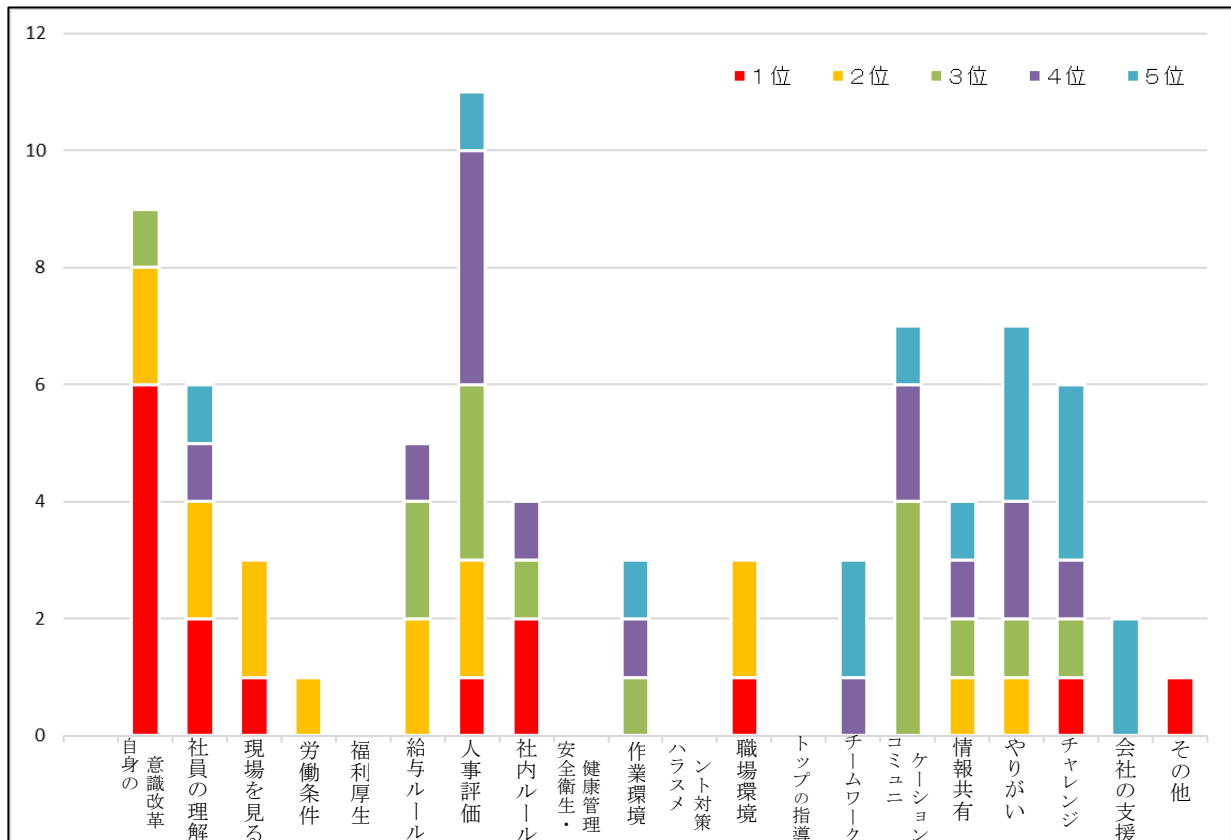


【キャリアプランに関する従業員の自由意見】

- ・ 自分自身のやる気でどうにでもなる。自分次第！
- ・ 良い（自分に忠実）と思う人にはどんどん資格取得を進めたり高位置に。昇進が早い
- ・ ある程度の人に絞っていると感じることもある
- ・ 年齢的に家庭との両立が難しくなってきた。パートなどに変われたらと思う時がある
- ・ 両親が高齢に差し掛かり、今後の出勤日数や時間など流動的なところもあるかもしれません
- ・ 資格を取るよう言われるが、研修～試験までの費用が高額なため自費では厳しい。会社の補助等を考えてもらえると非常に助かる

あなたの会社をより良くするための取組みとして、何が必要だと思いますか？
 自社で、特に取組みが必要と思われることを下欄から5つ選んで、その中で1～5の優先順位を記入してください。

番 号	内 容	1位	2位	3位	4位	5位	計
1	自分自身の意識改革と行動変容	6	2	1			9
2	経営理念・方針に対する社員の理解促進	2	2		1	1	6
3	自分自身現場をもっと見て回り、理解を深める	1	2				3
4	労働時間・休日・休暇の改善		1				1
5	福利厚生制度の充実						
6	給与（賃金）決定のルール化		2	2	1		5
7	人事評価のルール化	1	2	3	4	1	11
8	社内ルール順守の徹底	2		1	1		4
9	安全衛生・健康管理体制の向上						
10	作業環境の整備			1	1	1	3
11	ハラスメント対策						
12	提案等がしやすい職場環境整備	1	2				3
13	社員への適切な指導・支援						
14	チームワークの醸成				1	2	3
15	社内のコミュニケーションの活性化			4	2	1	7
16	情報の共有化		1	1	1	1	4
17	社員の仕事に対するやりがいの醸成		1	1	2	3	7
18	社員のチャレンジ精神の醸成	1		1	1	3	6
19	社員の知識・技術向上に対する会社の支援					2	2
20	その他（ ※ 幹部の育成 ）	1					1



【経営者自由意見】

- ・やる気があり勉強熱心ではあるが、社員とのコミュニケーションが下手である。経営者から見ると社員はもっと知識や技術の習得に熱心であってほしい。改善提案などしてほしいと思うのだが、それが感じられないため不満を持ってしまう。社員から見ると経営者は売り上げやルールのことばかり細かく言うのでつまらなく感じてしまうのではないかな？
- ・コロナウィルスの今後の動向による経済への影響の不安
- ・中途採用者から会社への愛社精神を醸成していけるような取り組みを行っていききたい
- ・人材の育成
- ・賃金アップをしてほしいという意見以外の提案が欲しい。
年功序列も少し考慮に入れた能力主義を主体とした組織づくり。
将来、役員候補になるべき社員の育成、研修をどう行えば良いのか？
女子社員の管理職～役員への登用を進めたい。
- ・コロナ禍の中、全体会議もできず、社長の年度方針 etc 周知が難しく情報、方針の共有化ができない。
人材不足が継続的に発生しており、募集に苦慮している
- ・古い体制からの脱却。
無駄を省き、本来大切なものを全体で見直して共有しつつ、やりがいと利益をしっかりと生み出し、関わってくれる人たちの豊かな生活や生きがいをつくっていくために改善を進めたり、行動をしていくことを意識しています。まだまだ足りない部分だらけです

【従業員自由意見】

・ ・ ・ 思っていること ・ 感じていること ・ 悩んでいること

- ・私はこの仕事を通じていろいろな事に気付かされたので、仕事に関しては感謝しています
- ・社長の能力が高いと思う。信じてついていきたい
- ・創業間もない会社と一緒に盛り上げていきたい
- ・改革や新たな取り組み姿勢に感心しています
- ・アイデアが通りやすく発言しやすい
- ・女ならではの悩みもあるが、理解しようとしてくれている男性職員がいる
- ・ある程度の決定権を社員に持たせてほしい。その人の向上にもつながると思う（責任感が出てくる）
- ・弊社は3つの取組み（環境・水質・木質バイオマス発電事業）を行っていますが、少人数であるにも関わらず一人一人が生きがいを持って取り組んでいます
- ・会社が新しいことを始めようとしているのは理解できるが、社員を増員することが追い付かず、一人一人にかかる負担が多くなっているように思う。思い付きではなく、よく検討され（環境を整えることも含めて）実行していただきたい
- ・勉強不足だ！と言うが、勉強してわかるものばかりではないので、社員教育をしっかりとやってもらいたい
- ・後継者対策ができていないように思います。人手不足が原因ではありますが、急に退職する必要がある可能性もありますので心配です

- ・若い社員(パート、アルバイトを含む)の意見をもっと取り入れる(聞いてやる)ことがない
- ・必要な情報が回ってこない、または遅い。メモを置いておけばよいと上司は思っている
- ・コミュニケーションの場がない
- ・上層部の意見が一致していないので指示がバラバラで何を信じて実行するか迷う
- ・高齢者に対する理不尽な要求や叱責。反論すればヒートアップするため聞くしかない
- ・職場環境改善要望書提出中。回答なし
- ・長い間(若い頃)グローバル経済で改善・改善であった。今はローカル文化で改善目標なし。少子高齢化が進む中、これで良いのか?いつも悩む!
- ・意見を言える人以外の評価をきちんとしてほしい
- ・社員の方々はいい人なので、出来る限り頑張っていきたいと思っている。仕事の専門性が高く、門外漢のため仕事が出来るまで他の人より時間がかかるのだろうと感じている
- ・自分にいま何ができるのか。今後どういったことをしていけばいいのかわからなくなる時があります
- ・同じ部署でも業務が集中する人とそうでない人がいるため、分散してほしい
- ・若手の教育に対して、関心がない人が多い。仕事の内容が個人の技術によるもので、チームワークで仕事する感が少ない
- ・有給休暇が6日目から取りにくい。5日間取れているからいいだろうという風潮が社内にある
- ・女性の管理職推進やスキルアップなどをすすめているが、主人の仕事に支障をきたさないように仕事を続けていきたい。そのような女性がいても尊重してほしい
- ・色々な業務に関してスピード感が足りていない

・ ・ ・ 魅力を高めるために行ったら良いこと・トップにしてほしいこと

- ・サービスも良くてとても良い店だと思うから、もっと宣伝して広告やSNSを通して広めていければよいと思う
- ・楽しい雰囲気前面に出すべき。割と仲が良い職場だと思う
- ・個人が希望する細かな勤務日数や勤務時間が変化することもあり得るので、定期的に面談を行ったりアンケートを取ったりするのも必要かと感じます。勤務時間以外にも普段感じたり悩んだりしていることも伝えられるので、思っていることを打ち明けられる場があるといいと思いました
- ・給与体系の明確な提示や昇給制度および昇給条件を示してくれるとうれしく感じる
- ・積極的にアイデアを出したものに小さな褒美をあげるなど。会社のために頑張れる。頑張ると思います(未来工業(株)が理想)
- ・日経新聞(20210608)に紹介され、その記事を読まれた企業から問い合わせもあり、このような取り組みの紹介があれば社員も一層の励みになるかと思っています
- ・色々な業務について社員みんなで考え、意見を気軽に出せる機会があればいいと思う
- ・社員が魅力づくりを積極的にできそう、とりあえずやってみようという風土を認めてもらえたらいいのではないと思う
- ・上層部や総合的に目を配れる立場の女性がいない。今後積極的に女性社員の雇用も考えていくとのことなので、ぜひ検討してもらいたい
- ・トップは年に1回位は現場を歩き、現実を知るべき。私がトップならやる!

- ・長い間、新入社員が入らなかったが、近年急に入ってきて、その指導と自分の仕事をこなすことのバランスが難しいため、若手教育方法をもう少し考えてほしい

・ ・ ・ 目標ややりがい

- ・ご購入いただける方へどれだけ質の高い接客ができるかが目標です
- ・お客様に喜んでいただける接客・技能を身に着けたいです
- ・新しいことを覚えていくことが楽しいです
- ・私個人ですが、私を指名してくださるお客様が多いのでとてもうれしいです。トークをいろいろ考えて勉強していますよ！
- ・商品の良いところをお客様に伝えられた時に「ありがとう」と感謝された時にやりがいを感じる。目標は知識をたくさん頭に入れ、上司に聞かずに一人でしっかりとした接客が出来るようになること
- ・危険な作業に従事されている現場職の方々が、怪我無く病気なく働き続けていただきたいと思っていますので、挨拶など声かけを心掛けています
- ・共に地球1番企業を目指したい
- ・会社のビジョンに向かって頑張りたいです
- ・チームでの取り組み（同じ思いの人と取り組めるため）
- ・ライフライン事業者としての自覚と責任感が持てれば、この上なくやりがいはある仕事だと思う
- ・資格取得
- ・難しい仕事にチャレンジ
- ・仕事全般なんでもできるように、任されるようになりたい
- ・仕事をする中で、自分自身の向上にもつながり、少しでも社会の役に立てたらと思います
- ・簡単な業務でも手伝って喜んでもらえることが仕事に貢献できていると感じるため一つのやりがいとなっている。たまに外の作業に出るときは室内作業よりも仕事をしている実感があり、やりがいを感じることもある
- ・自分自身のやる気でとても面白い職種だと思うので、その喜びを若い人たちに伝えることができるようになりたい
- ・知識や技術の習得については、改めて取り組み直すことを考えている
- ・自分にしかできない！！のではなく、だれでもできるような仕事の進め方をしたい
- ・資格取得や講演に参加したりと活動したいが、有給を使わせてもらえないので、やる気がしない
- ・同業他社なら目標ややりがいもあるかもしれない

令和3年度 支援対象企業の従業員満足度調査結果（14 企業）

従業員が満足していないものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	あまり思わない・ 思わない (やや不満・不満)	平均
経営姿勢	1	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	30.7	33.8
	2	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	26.1	
	3	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	45.1	
	4	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	39.5	
	5	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	28.2	
	6	経営姿勢全般に対する満足度は？	33.2	
労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	18.8	23.9
	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	23.5	
	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	19.9	
	10	有給休暇は取れている。	14.8	
	11	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	31.1	
	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	29.2	
	13	労働条件全般に対する満足度は？	30.0	
職場環境	14	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	25.6	28.7
	15	職場の業務改善は積極的に行われている。	32.1	
	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	16.9	
	17	会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を心がけている。	16.3	
	18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	43.0	
	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	39.9	
	20	職場環境全般に対する満足度は？	27.4	
組織風土	21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	34.7	37.7
	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	38.6	
	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	40.4	
	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	32.9	
	25	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている。	38.6	
	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	39.7	
	27	組織風土全般に対する満足度は？	39.3	
キャリアプラン	28	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	30.0	34.6
	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	30.0	
	30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	19.1	
	31	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。	29.6	
	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	36.8	
	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	36.4	
	34	この会社で今後もずっと長く働きたい。	32.1	
	35	キャリアプラン全般に関する満足度は？	28.1	

令和3年度 支援対象企業の従業員満足度調査結果（14 企業）

従業員の不満が多いものの順に質問を並び替えたもの

（単位：％）

NO	分類	番号	質 問 内 容	あまり思わない・ 思わない (やや不満・不満)
1	経営姿勢	3	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	45.1
2	職場環境	18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	43.0
3	組織風土	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	40.4
4	職場環境	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	39.9
5	組織風土	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	39.7
6	経営姿勢	4	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	39.5
7	組織風土	27	組織風土全般に対する満足度は？	39.3
8	組織風土	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	38.6
9	組織風土	25	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	38.6
10	キャリアプラン	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	36.8
11	キャリアプラン	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	36.4
12	組織風土	21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	34.7
13	経営姿勢	6	経営姿勢全般に対する満足度は？	33.2
14	組織風土	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	32.9
15	職場環境	15	職場の業務改善は積極的に行われている。	32.1
16	キャリアプラン	34	この会社で今後もずっと長く働きたい。	32.1
17	労働条件	11	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	31.1
18	経営姿勢	1	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	30.7
19	労働条件	13	労働条件全般に対する満足度は？	30.0
20	キャリアプラン	28	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	30.0
21	キャリアプラン	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	30.0
22	キャリアプラン	31	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。	29.6
23	労働条件	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	29.2
24	経営姿勢	5	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	28.2
25	キャリアプラン	35	キャリアプラン全般に関する満足度は？	28.1
26	職場環境	20	職場環境全般に対する満足度は？	27.4
27	経営姿勢	2	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	26.1
28	職場環境	14	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	25.6
29	労働条件	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている。	23.5
30	労働条件	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	19.9
31	キャリアプラン	30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	19.1
32	労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	18.8
33	職場環境	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	16.9
34	職場環境	17	会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を心がけている。	16.3
35	労働条件	10	有給休暇は取れている。	14.8

令和3年度 支援対象企業の従業員満足度調査結果（14 企業）

従業員が満足しているものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらかといえば思う （満足・やや満足）	平均
経営姿勢	1	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	68.3	63.4
	2	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	73.2	
	3	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	53.4	
	4	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	59.0	
	5	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	68.5	
	6	経営姿勢全般に対する満足度は？	58.1	
労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	79.8	73.1
	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	75.1	
	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	78.3	
	10	有給休暇は取れている。	83.4	
	11	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	66.4	
	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	66.4	
	13	労働条件全般に対する満足度は？	62.1	
職場環境	14	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	74.0	69.1
	15	職場の業務改善は積極的に行われている。	67.2	
	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	82.7	
	17	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を心がけている。	82.3	
	18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.1	
	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	57.6	
	20	職場環境全般に対する満足度は？	65.7	
組織風土	21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	61.7	58.2
	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	59.2	
	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.0	
	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	64.6	
	25	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	56.7	
	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	56.7	
	27	組織風土全般に対する満足度は？	52.8	
キャリアプラン	28	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	67.8	65.4
	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	67.8	
	30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	78.0	
	31	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。	66.8	
	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	58.9	
	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	59.6	
	34	この会社で今後もずっと長く働きたい。	62.8	
	35	キャリアプラン全般に関する満足度は？	61.4	

令和3年度 支援対象企業の従業員満足度調査結果（14 企業）

従業員の満足度が高いもの順に質問を並べ替えたもの

（単位：％）

NO	分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらかといえば思う （満足・やや満足）
1	労働条件	10	有給休暇は取れている。	83.4
2	職場環境	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	82.7
3	職場環境	17	会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を心がけている。	82.3
4	労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	79.8
5	労働条件	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	78.3
6	キャリアプラン	30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	78.0
7	労働条件	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	75.1
8	職場環境	14	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	74.0
9	経営姿勢	2	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	73.2
10	経営姿勢	5	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	68.5
11	経営姿勢	1	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	68.3
12	キャリアプラン	28	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	67.8
13	キャリアプラン	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	67.8
14	職場環境	15	職場の業務改善は積極的に行われている。	67.2
15	キャリアプラン	31	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。	66.8
16	労働条件	11	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	66.4
17	労働条件	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	66.4
18	職場環境	20	職場環境全般に対する満足度は？	65.7
19	組織風土	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	64.6
20	キャリアプラン	34	この会社で今後もずっと長く働きたい。	62.8
21	労働条件	13	労働条件全般に対する満足度は？	62.1
22	組織風土	21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	61.7
23	キャリアプラン	35	キャリアプラン全般に関する満足度は？	61.4
24	キャリアプラン	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	59.6
25	組織風土	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	59.2
26	経営姿勢	4	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	59.0
27	キャリアプラン	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	58.9
28	経営姿勢	6	経営姿勢全般に対する満足度は？	58.1
29	職場環境	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	57.6
30	組織風土	25	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	56.7
31	組織風土	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	56.7
32	組織風土	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.0
33	職場環境	18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.1
34	経営姿勢	3	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	53.4
35	組織風土	27	組織風土全般に対する満足度は？	52.8

令和3年度 支援対象企業の経営者アンケート調査結果（15 企業）

経営者が実施していると思っていないものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	あまり思わない・思わない	平均
経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	20.0	16.0
	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	26.7	
	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	20.0	
	4	社員の声には耳を傾けている。	6.7	
	5	常に改革を心掛けている。	6.7	
労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	6.7	15.6
	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	6.7	
	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	26.7	
	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	13.3	
	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	20.0	
	11	公平・公正に人事評価している。	20.0	
職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	40.0	32.2
	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	33.3	
	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	6.7	
	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	26.7	
	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	33.3	
	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	53.3	
組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	40.0	22.2
	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	13.3	
	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	13.3	
	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	26.7	
	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	20.0	
	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	20.0	
キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	13.3	26.7
	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	13.3	
	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	46.7	
	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	40.0	
	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	33.4	
	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	13.3	
	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	26.7	

令和3年度 支援対象企業の経営者アンケート調査結果（15 企業）

経営者の不実施意識が高いもの順に質問を並べ替えたもの

（単位：％）

NO	分類	番号	質 問 内 容	あまり思わない・思わない
1	職場環境	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	53.3
2	キャリアプラン	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	46.7
3	職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	40.0
4	組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	40.0
5	キャリアプラン	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	40.0
6	キャリアプラン	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	33.4
7	職場環境	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	33.3
8	職場環境	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	33.3
9	経営姿勢	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	26.7
10	労働条件	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	26.7
11	職場環境	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	26.7
12	組織風土	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	26.7
13	キャリアプラン	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	26.7
14	経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	20.0
15	経営姿勢	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	20.0
16	労働条件	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	20.0
17	労働条件	11	公平・公正に人事評価している。	20.0
18	組織風土	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	20.0
19	組織風土	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	20.0
20	労働条件	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	13.3
21	組織風土	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	13.3
22	組織風土	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	13.3
23	キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	13.3
24	キャリアプラン	25	仕事为社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	13.3
25	キャリアプラン	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	13.3
26	経営姿勢	4	社員の声には耳を傾けている。	6.7
27	経営姿勢	5	常に改革を心掛けている。	6.7
28	労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	6.7
29	労働条件	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	6.7
30	職場環境	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	6.7

令和3年度 支援対象企業の経営者アンケート調査結果（15 企業）

経営者が実施していると思っているものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらかといえば思う	平均
経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	80.0	84.0
	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	73.3	
	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	80.0	
	4	社員の声には耳を傾けている。	93.3	
	5	常に改革を心掛けている。	93.4	
労働条件	6	残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	93.4	84.5
	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	93.4	
	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	73.3	
	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	86.7	
	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	80.0	
	11	公平・公正に人事評価している。	80.0	
職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	60.0	67.8
	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	66.7	
	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	93.3	
	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	73.3	
	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	66.6	
	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	46.7	
組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	60.0	77.8
	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	86.7	
	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	86.6	
	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	73.3	
	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0	
	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	80.0	
キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	86.7	73.4
	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	86.7	
	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	53.3	
	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	60.0	
	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	66.7	
	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	86.7	
	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	73.4	

令和3年度 支援対象企業の経営者アンケート調査結果（15 企業）

経営者の実施意識が高いもの順に質問を並び替えたもの

（単位：％）

NO	分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらかといえば思う
1	経営姿勢	5	常に改革を心掛けている。	93.4
2	労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	93.4
3	労働条件	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	93.4
4	経営姿勢	4	社員の声には耳を傾けている。	93.3
5	職場環境	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	93.3
6	労働条件	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	86.7
7	組織風土	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	86.7
8	キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	86.7
9	キャリアプラン	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	86.7
10	キャリアプラン	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	86.7
11	組織風土	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	86.6
12	経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	80.0
13	経営姿勢	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	80.0
14	労働条件	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	80.0
15	労働条件	11	公平・公正に人事評価している。	80.0
16	組織風土	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0
17	組織風土	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	80.0
18	キャリアプラン	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	73.4
19	経営姿勢	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	73.3
20	労働条件	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	73.3
21	職場環境	15	働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を行っている。	73.3
22	組織風土	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	73.3
23	職場環境	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	66.7
24	キャリアプラン	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	66.7
25	職場環境	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	66.6
26	職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	60.0
27	組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	60.0
28	キャリアプラン	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	60.0
29	キャリアプラン	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	53.3
30	職場環境	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	46.7

② 経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

支援企業の職場改善の取組み支援に生かすため、経営者アンケートと従業員の満足度調査の結果を基に経営者の意識と従業員の満足度とのギャップを出した。

※ 数値は経営者、従業員共に回答があった 14 企業のもの

【従業員満足度調査】

アンケート実施時期		令和3年6月
アンケート送付数		423通
回 答 数		277通
回 収 率		65.5%
社員の正規・非正規区分	正社員	63.2%
	非正規社員	31.0%
	未回答	5.8%
	計	100.0%
性別	男	51.3%
	女	46.2%
	未回答	2.5%
	計	100.0%
年代別	10代～20代	12.3%
	30代	17.7%
	40代	24.2%
	50代	43.0%
	60代以上	0.0%
	未回答	2.9%
	計	100.0%

【経営者アンケート】

アンケート実施時期		令和3年6月
性別	男	92.9%
	女	7.1%
	計	100.0%
年代別	30代	21.4%
	40代	21.4%
	50代	14.3%
	60代以上	42.9%
	計	100.0%
在職年数	1年未満	14.3%
	1年以上～3年未満	28.6%
	3年以上～5年未満	21.4%
	5年以上～7年未満	0.0%
	7年以上～10年未満	0.0%
	10年以上～15年未満	14.3%
	15年以上～20年未満	14.3%
	20年以上	7.1%
	計	100.0%

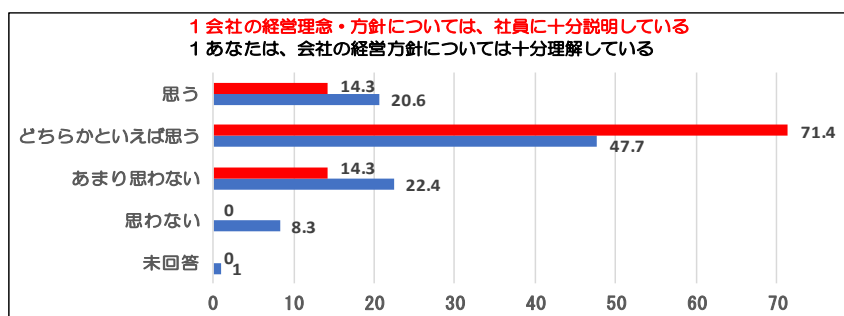
※ 次ページからの横棒グラフ中の赤字の質問は経営者に対するもので、黒字の質問は従業員に対するもの

令和3年度 支援対象企業（14 企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

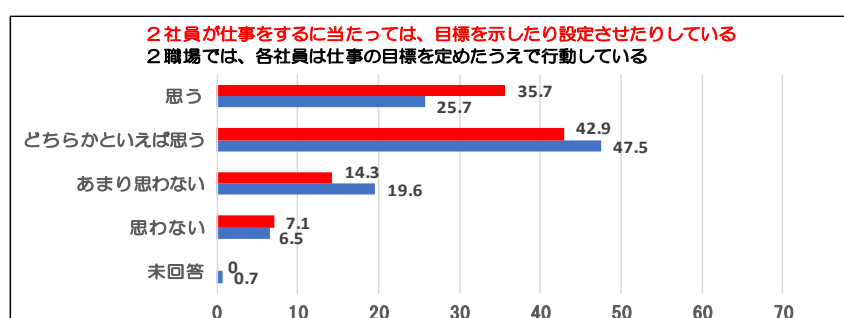
■ 経営者
■ 従業員

（単位：％）

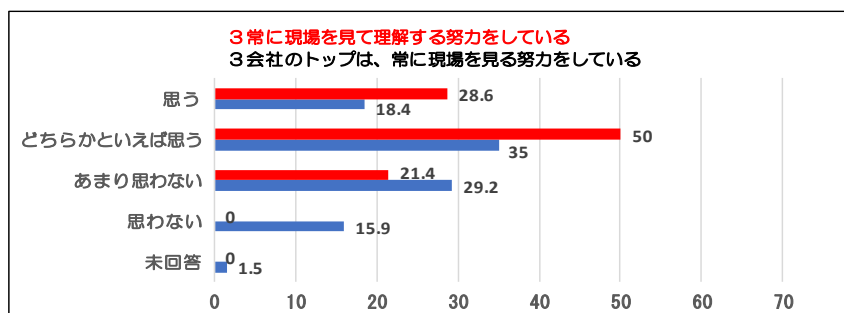
1 経営姿勢について



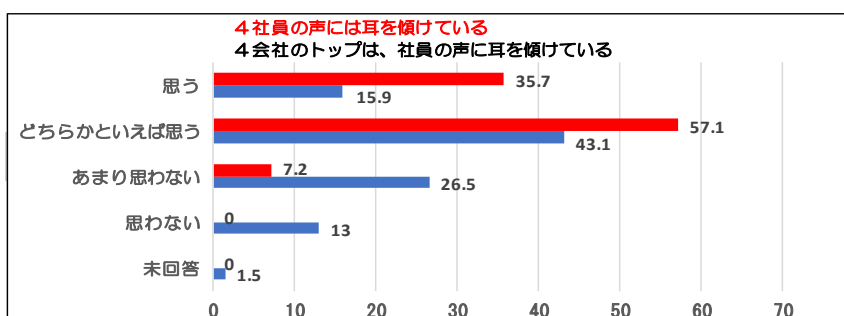
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	85.7	68.3	17.4
あまり思わない・思わない	14.3	30.7	-16.4



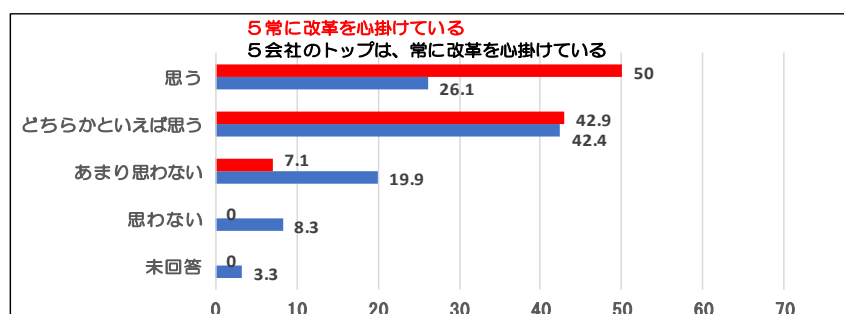
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	73.2	5.4
あまり思わない・思わない	21.4	26.1	-4.7



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	53.4	25.2
あまり思わない・思わない	21.4	45.1	-23.7



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.8	59	33.8
あまり思わない・思わない	7.2	39.5	-32.3

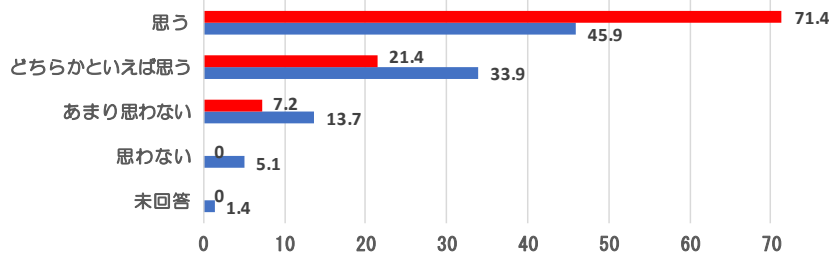


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.9	68.5	24.4
あまり思わない・思わない	7.1	28.2	-21.1

2

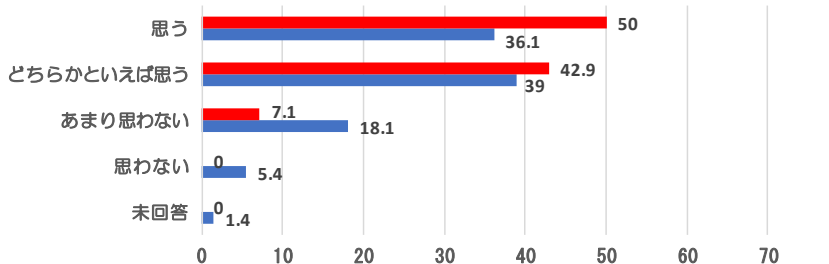
労働条件について

6 残業の上限時間は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している
6 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である



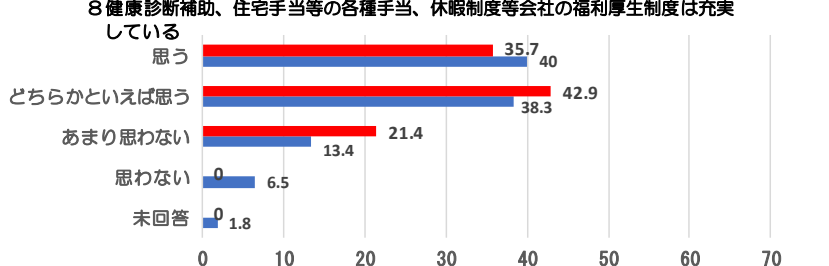
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.8	79.8	13
あまり思わない・思わない	7.2	18.8	-11.6

7 勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている
7 会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている



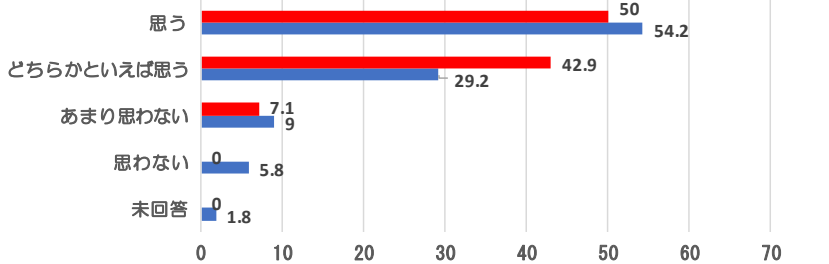
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.9	75.1	17.8
あまり思わない・思わない	7.1	23.5	-16.4

8 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している
8 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している



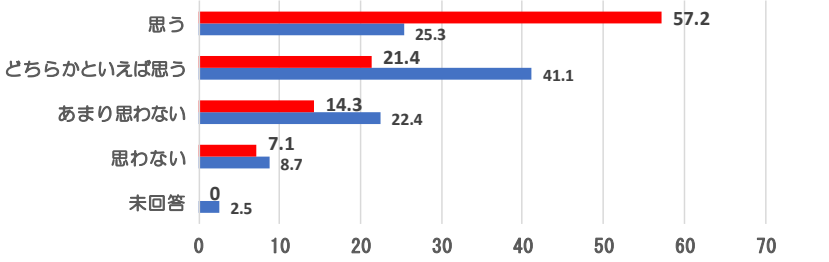
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	78.3	0.3
あまり思わない・思わない	21.4	19.9	1.5

9 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している
9 有給休暇は取れている



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.9	83.4	9.5
あまり思わない・思わない	7.1	14.8	-7.7

10 社員の給与（賃金）は公平に定めている
10 社員の給与（賃金）は公平に定められている



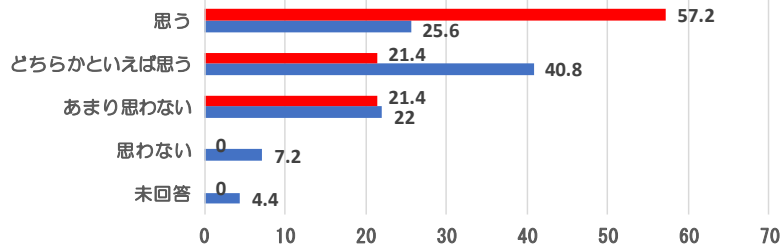
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	66.4	12.2
あまり思わない・思わない	21.4	31.1	-9.7

3

職場環境について

11 公平・公正に人事評価している

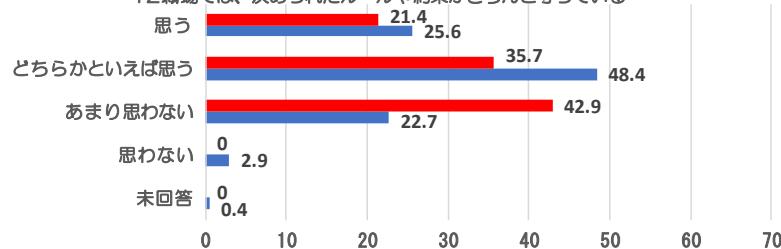
11 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	66.4	12.2
あまり思わない・思わない	21.4	29.2	-7.8

12 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている

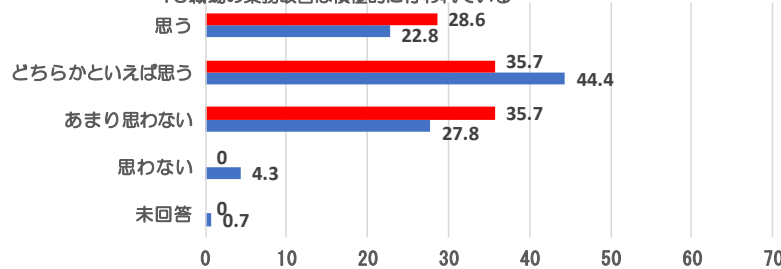
12 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	57.1	74	-16.9
あまり思わない・思わない	42.9	25.6	17.3

13 業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている

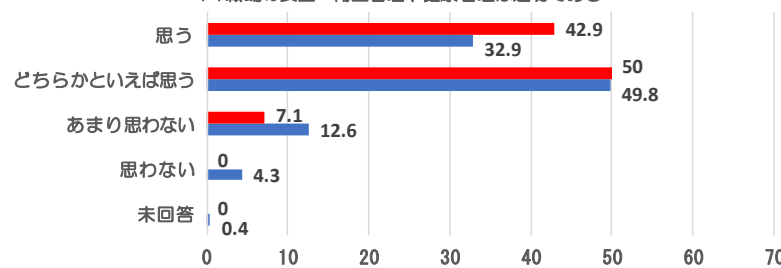
13 職場の業務改善は積極的に行われている



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	64.3	67.2	-2.9
あまり思わない・思わない	35.7	32.1	3.6

14 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている

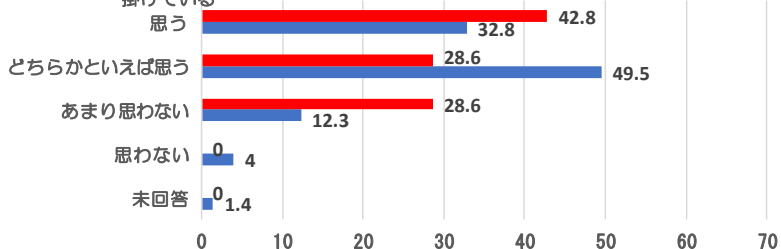
14 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である



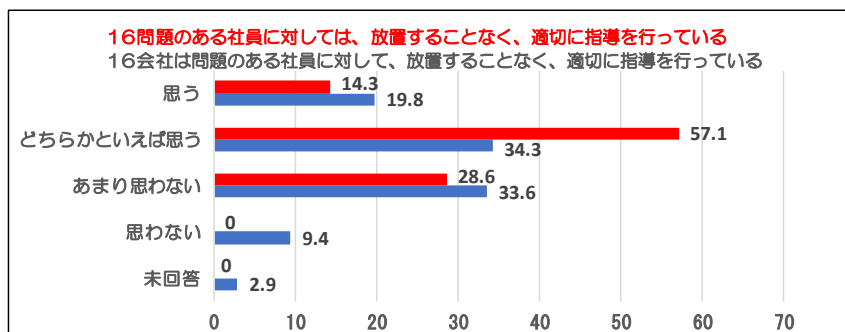
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.9	82.7	10.2
あまり思わない・思わない	7.1	16.9	-9.8

15 働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている

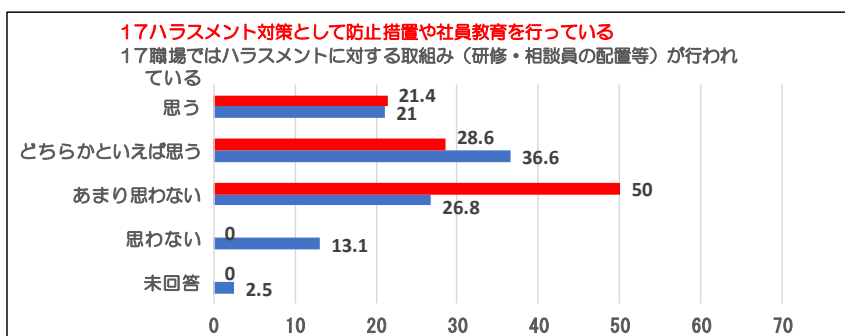
15 会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を心掛けていく



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	71.4	82.3	-10.9
あまり思わない・思わない	28.6	16.3	12.3

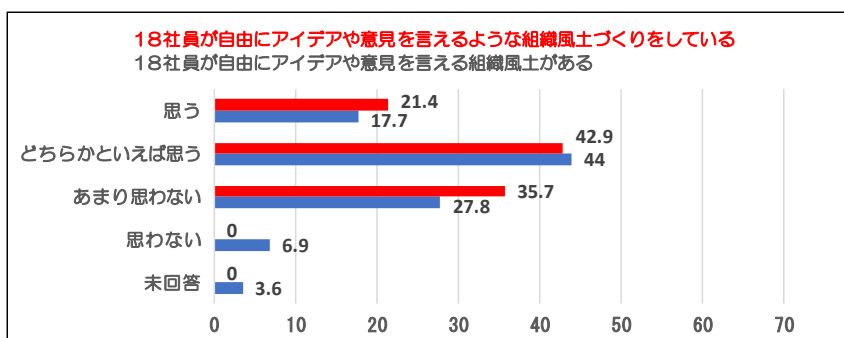


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	71.4	54.1	17.3
あまり思わない・思わない	28.6	43	-14.4

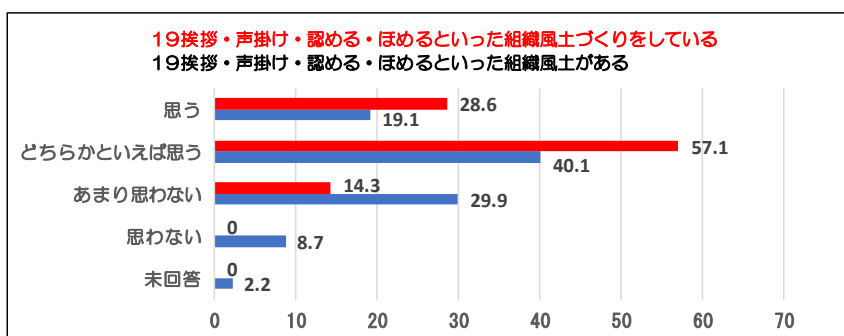


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	50	57.6	-7.6
あまり思わない・思わない	50	39.9	10.1

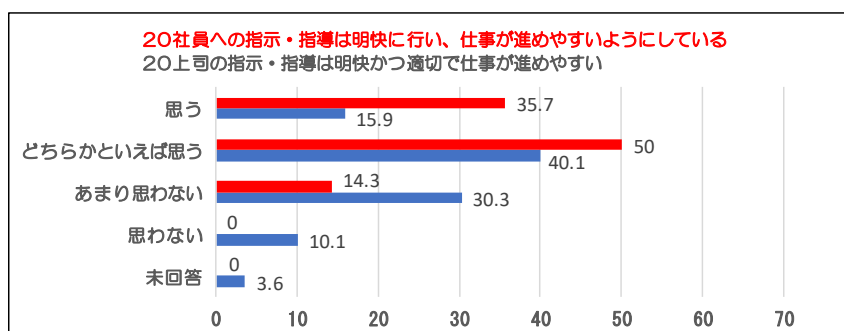
4 組織風土について



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	64.3	61.7	2.6
あまり思わない・思わない	35.7	34.7	1



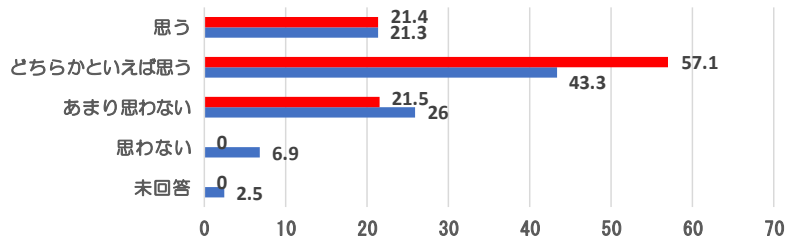
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	85.7	59.2	26.5
あまり思わない・思わない	14.3	38.6	-24.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	85.7	56	29.7
あまり思わない・思わない	14.3	40.4	-26.1

21日頃からチームワークの醸成に努めている

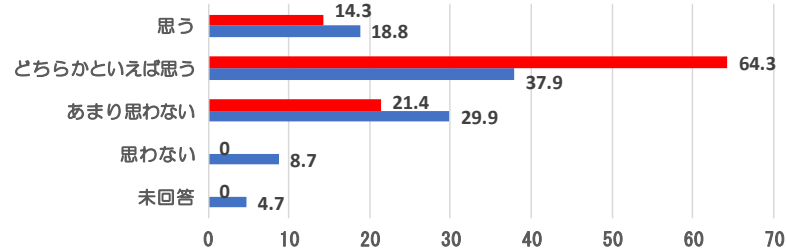
21 職場のチームワークは良く業務上問題が発生した場合には周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.5	64.6	13.9
あまり思わない・思わない	21.5	32.9	-11.4

22社員には成長につながる指摘やフィードバックするようにしている

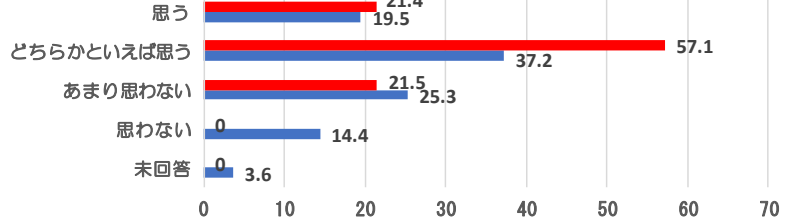
22 上司や先輩は成長につながる指摘やフィードバックをしてきている



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	56.7	21.9
あまり思わない・思わない	21.4	38.6	-17.2

23会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している

23 定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている

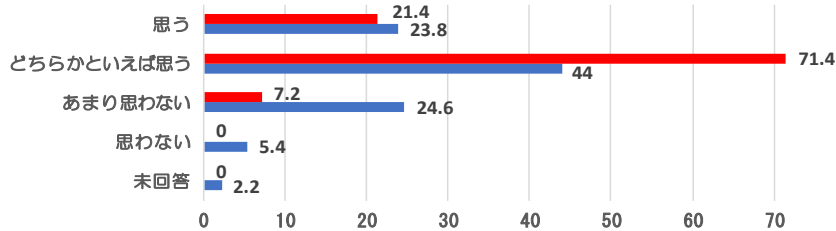


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.5	56.7	21.8
あまり思わない・思わない	21.5	39.7	-18.2

5 キャリアプランについて

24社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような話しや接し方をしている

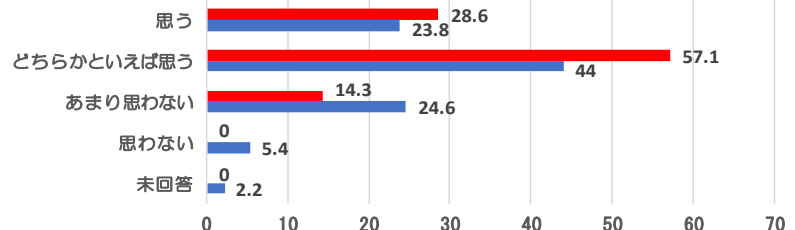
24 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている



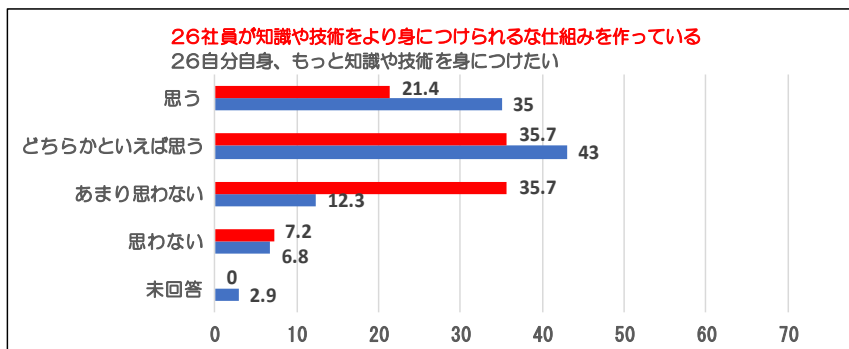
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.8	67.8	25
あまり思わない・思わない	7.2	30	-22.8

25仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に働きかけている

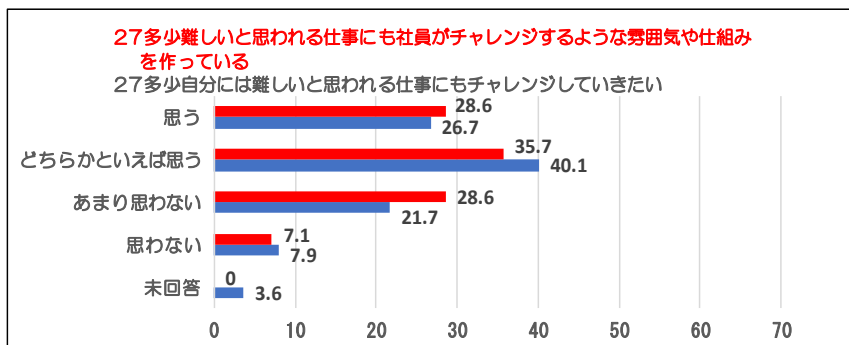
25 自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている



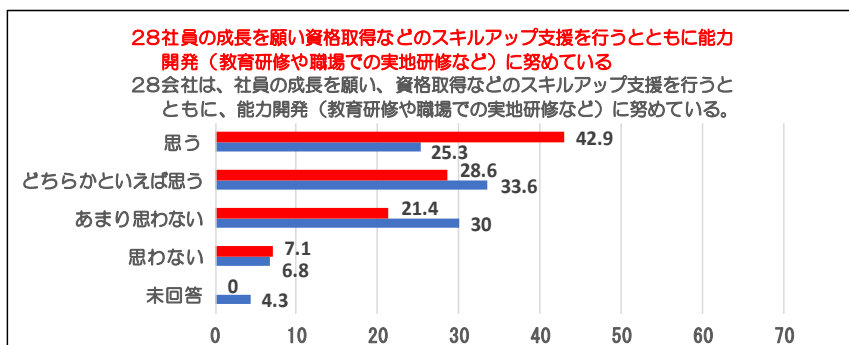
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	85.7	67.8	17.9
あまり思わない・思わない	14.3	30	-15.7



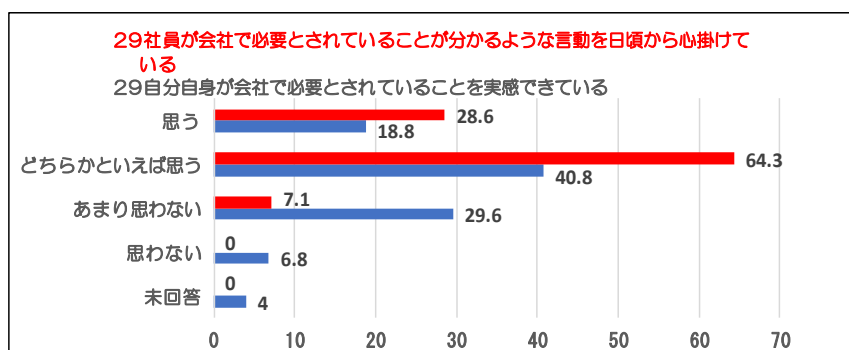
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	57.1	78	-20.9
あまり思わない・思わない	42.9	19.1	23.8



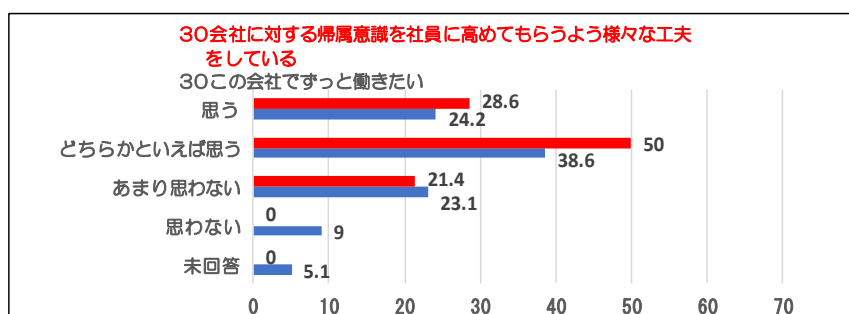
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	64.3	66.8	-2.5
あまり思わない・思わない	35.7	29.6	6.1



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	71.5	58.9	12.6
あまり思わない・思わない	28.5	36.8	-8.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	92.9	59.6	33.3
あまり思わない・思わない	7.1	36.4	-29.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	78.6	62.8	15.8
あまり思わない・思わない	21.4	32.1	-10.7

令和3年度 支援対象企業（14 企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

（単位：％）

区分	番号	質 問 内 容	経営者 －従業員	経営者 －従業員
経営姿勢	1	経 会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	85.7	17.4
	従	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	68.3	
	2	経 社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	78.6	5.4
	従	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	73.2	
	3	経 常に現場を見て理解する努力をしている。	78.6	25.2
	従	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	53.4	
労働条件	4	経 社員の声には耳を傾けている。	92.8	33.8
	従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	59.0	
	5	経 常に改革を心掛けている。	92.9	24.4
	従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	68.5	
	6	経 残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	92.8	13.0
	従	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	79.8	
職場環境	7	経 勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	92.9	17.8
	従	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	75.1	
	8	経 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	78.6	0.3
	従	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	78.3	
	9	経 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	92.9	9.5
	従	有給休暇は取れている。	83.4	
組織風土	10	経 社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	78.6	12.2
	従	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	66.4	
	11	経 公平・公正に人事評価している。	78.6	12.2
	従	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	66.4	
	12	経 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	57.1	-16.9
	従	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	74.0	
キャリアプラン	13	経 業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	64.3	-2.9
	従	職場の業務改善は積極的に行われている。	67.2	
	14	経 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	92.9	10.2
	従	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	82.7	
	15	経 働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	71.4	-10.9
	従	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を心がけている。	82.3	
キャリアプラン	16	経 問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	71.4	17.3
	従	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.1	
	17	経 ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	50.0	-7.6
	従	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	57.6	
	18	経 社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	64.3	2.6
	従	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	61.7	
キャリアプラン	19	経 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	85.7	26.5
	従	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	59.2	
	20	経 社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	85.7	29.7
	従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.0	
	21	経 日頃からチームワークの醸成に努めている。	78.5	13.9
	従	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	64.6	
キャリアプラン	22	経 社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	78.6	21.9
	従	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	56.7	
	23	経 会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	78.5	21.8
	従	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	56.7	
	24	経 社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	92.8	25.0
	従	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	67.8	
キャリアプラン	25	経 仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	85.7	17.9
	従	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	67.8	
	26	経 社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	57.1	-20.9
	従	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	78.0	
	27	経 多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	64.3	-2.5
	従	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。	66.8	
キャリアプラン	28	経 社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	71.5	12.6
	従	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	58.9	
	29	経 社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	92.9	33.3
	従	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	59.6	
	30	経 会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうような工夫をしている。	78.6	15.8
	従	この会社で今後もずっと長く働きたい。	62.8	
平 均				11.9

令和3年度 支援対象企業（14企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ（ギャップが大きいもの順）

（単位：％）

NO	区分	番号	質 問 内 容	思う・どちらか といえば思う	経営者－従業員
1	経営姿勢	4	経 社員の声には耳を傾けている。	92.8	33.8
		従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	59.0	
2	キャリアプラン	29	経 社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	92.9	33.3
		従	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	59.6	
3	組織風土	20	経 社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	85.7	29.7
		従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.0	
4	組織風土	19	経 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	85.7	26.5
		従	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	59.2	
5	経営姿勢	3	経 常に現場を見て理解する努力をしている。	78.6	25.2
		従	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	53.4	
6	キャリアプラン	24	経 社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	92.8	25.0
		従	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	67.8	
7	経営姿勢	5	経 常に改革を心掛けている。	92.9	24.4
		従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	68.5	
8	組織風土	22	経 社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	78.6	21.9
		従	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	56.7	
9	組織風土	23	経 会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	78.5	21.8
		従	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	56.7	
10	キャリアプラン	25	経 仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	85.7	17.9
		従	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	67.8	
11	労働条件	7	経 勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強くないようにしている。	92.9	17.8
		従	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている。	75.1	
12	経営姿勢	1	経 会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	85.7	17.4
		従	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	68.3	
13	職場環境	16	経 問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	71.4	17.3
		従	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.1	
14	キャリアプラン	30	経 会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	78.6	15.8
		従	この会社で今後もずっと長く働きたい。	62.8	
15	組織風土	21	経 日頃からチームワークの醸成に努めている。	78.5	13.9
		従	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	64.6	
16	労働条件	6	経 残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	92.8	13.0
		従	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	79.8	
17	キャリアプラン	28	経 社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	71.5	12.6
		従	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	58.9	
18	労働条件	10	経 社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	78.6	12.2
		従	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	66.4	
19	労働条件	11	経 公平・公正に人事評価している。	78.6	12.2
		従	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	66.4	
20	職場環境	14	経 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	92.9	10.2
		従	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	82.7	
21	労働条件	9	経 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	92.9	9.5
		従	有給休暇は取れている。	83.4	
22	経営姿勢	2	経 社員が仕事をすることに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	78.6	5.4
		従	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	73.2	
23	組織風土	18	経 社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	64.3	2.6
		従	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	61.7	
24	労働条件	8	経 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	78.6	0.3
		従	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	78.3	
25	キャリアプラン	27	経 多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	64.3	-2.5
		従	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。	66.8	
26	職場環境	13	経 業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	64.3	-2.9
		従	職場の業務改善は積極的に行われている。	67.2	
27	職場環境	17	経 ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	50.0	-7.6
		従	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	57.6	
28	職場環境	15	経 働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	71.4	-10.9
		従	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を心がけている。	82.3	
29	職場環境	12	経 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	57.1	-16.9
		従	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	74.0	
30	キャリアプラン	26	経 社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	57.1	-20.9
		従	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	78.0	
平 均					11.9

（２）過年度（令和元年度・令和２年度）支援対象実施企業に対するフォローアップの実施

1) 個別支援の実施

過年度支援対象企業に対して、派遣専門家による取組みの進捗状況や現状把握のためのヒアリングを行い、職場改善への取組みが確かなものになるよう助言・提案を行った。

《企業支援回数》

令和元年度支援対象企業（16 企業） 2 回程度／企業

令和２年度支援対象企業（15 企業） 2 回程度／企業

※ 1 回当たりの支援時間 1 時間半～3 時間程度

2) 過年度支援対象企業の従業員満足度調査の実施

過年度支援対象企業が、その後行ってきた職場改善の取組みについて、従業員がどのように感じているか把握し、さらなる取組みに生かすため、フォローアップアンケートを実施し、過年度の調査結果と比較した。

① 令和元年度 支援対象企業の従業員満足度調査

＜３か年度の満足度調査の比較＞

以下の数値は、令和元年度から令和３年度までの３年間の調査で全て回答のあった 13 企業のもの

アンケート実施時期	令和元年 7 月	令和 2 年 6 月	令和 3 年 6 月
アンケート送付総数	759 通	613 通	618 通
企業数	13 企業	13 企業	13 企業
回答数	440 通	410 通	383 通
回収率	58.0 %	66.9 %	62.0 %

◆回答属性

(単位：%)

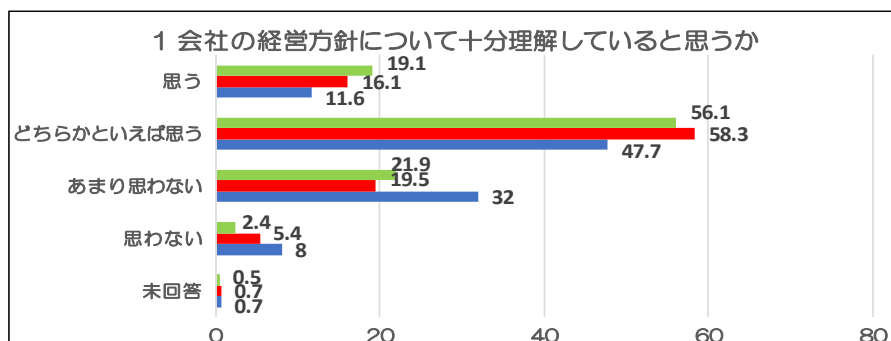
アンケート実施年度		令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度
非正規・ 正規区分	正社員	76.2	76.4	77.5
	非正規社員	19.5	20.7	17.8
	未回答	4.3	2.9	4.7
	計	100.0	100.0	100.0
性別	男	51.8	49.3	51.7
	女	44.8	47.8	44.6
	未回答	3.4	2.9	3.7
	計	100.0	100.0	100.0
年代別	10 代～20 代	10.0	13.4	12.5
	30 代	19.5	21.2	19.8
	40 代	30.9	28.0	26.4
	50 代以上	36.0	36.4	39.2
	未回答	3.6	1.0	2.1
	計	100.0	100.0	100.0

注：アンケートの赤字の質問内容は令和 2 年度から表現を変えたもの、又は新設したもの

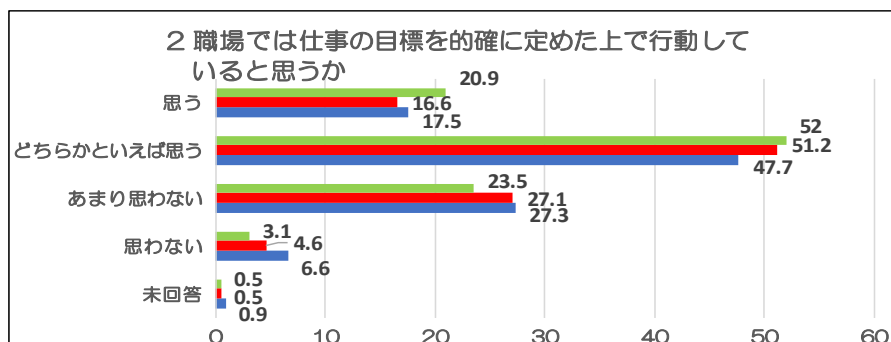
令和元年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果
(13 企業の R1・R2・R3 の比較)

■ R3 年度
■ R2 年度
■ R1 年度
(単位: %)

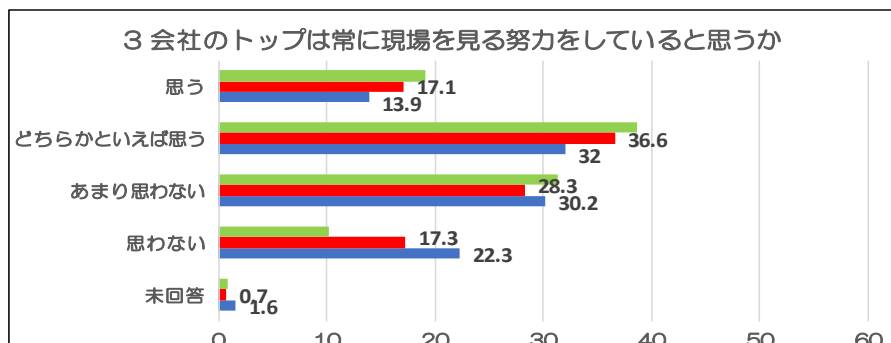
1 経営姿勢について



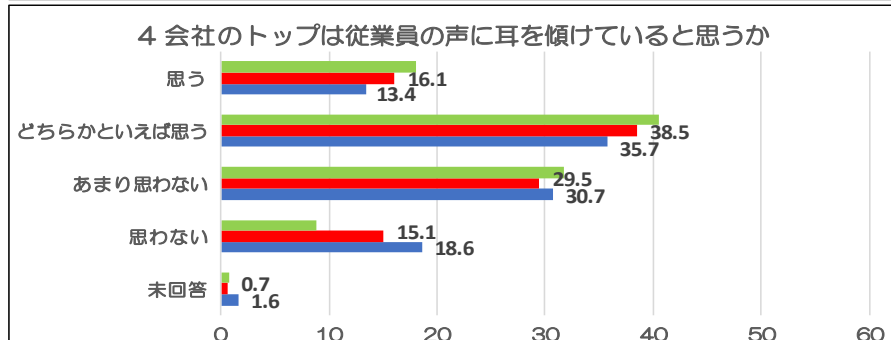
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	59.3	74.4	75.2
あまり思わない・ 思わない	40	24.9	24.3
未回答	0.7	0.7	0.5
計	100	100	100



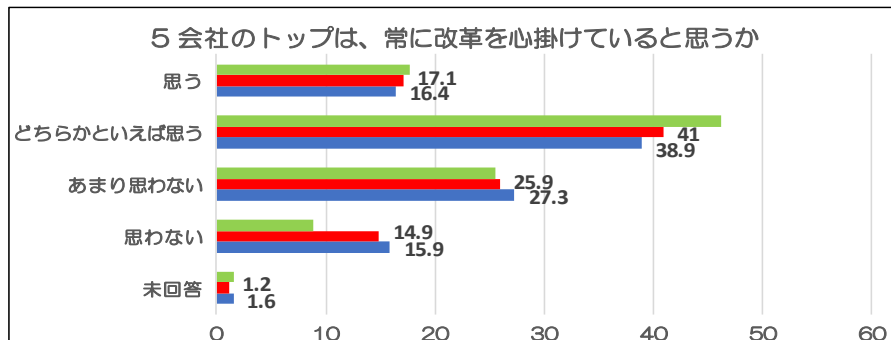
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	65.2	67.8	72.9
あまり思わない・ 思わない	33.9	31.7	26.6
未回答	0.9	0.5	0.5
計	100	100	100



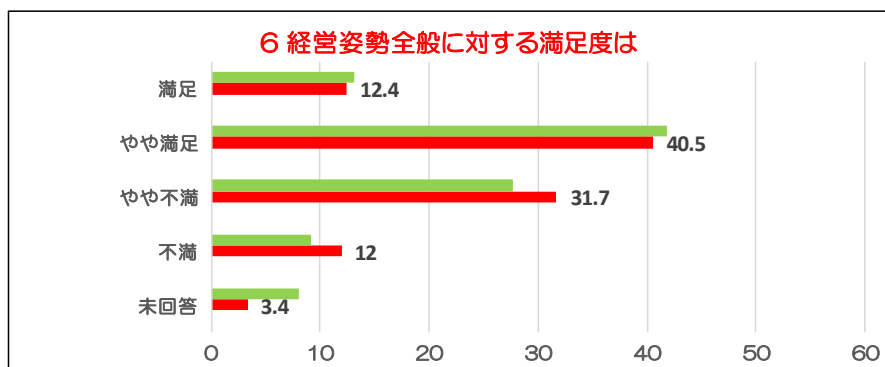
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	45.9	53.7	57.7
あまり思わない・ 思わない	52.5	45.6	41.5
未回答	1.6	0.7	0.8
計	100	100	100



	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	49.1	54.6	58.5
あまり思わない・ 思わない	49.3	44.6	40.7
未回答	1.6	0.7	0.8
計	100	100	100

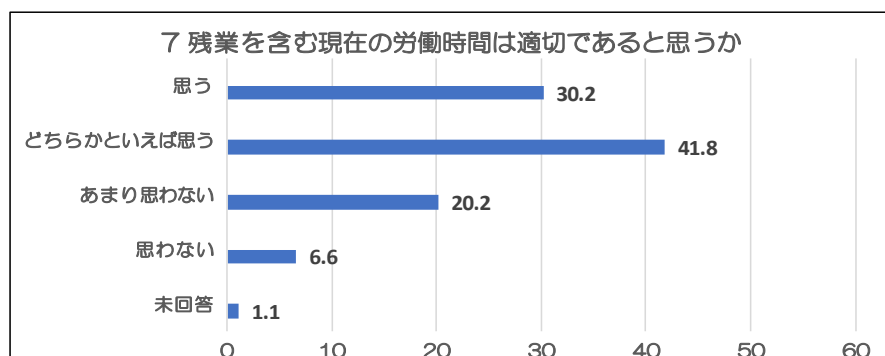


	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	55.3	58.1	63.9
あまり思わない・ 思わない	43.2	40.8	34.5
未回答	1.6	1.2	1.6
計	100	100	100

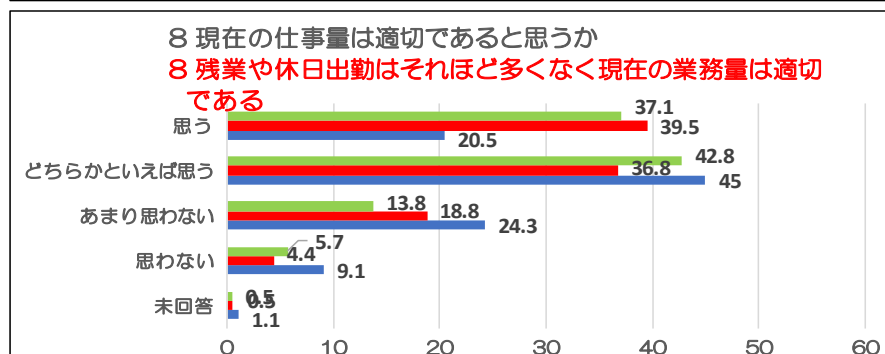


	R 1	R 2	R 3
満足・やや満足	-	52.9	54.9
やや不満・不満	-	43.7	36.9
未回答	-	3.4	8.1
計	-	100	100

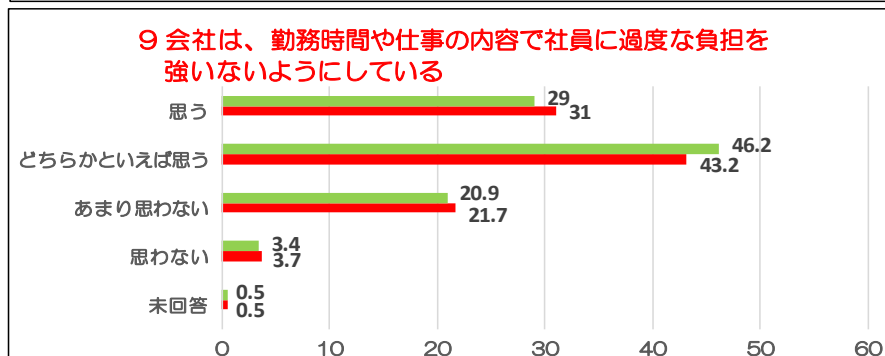
2 労働条件について



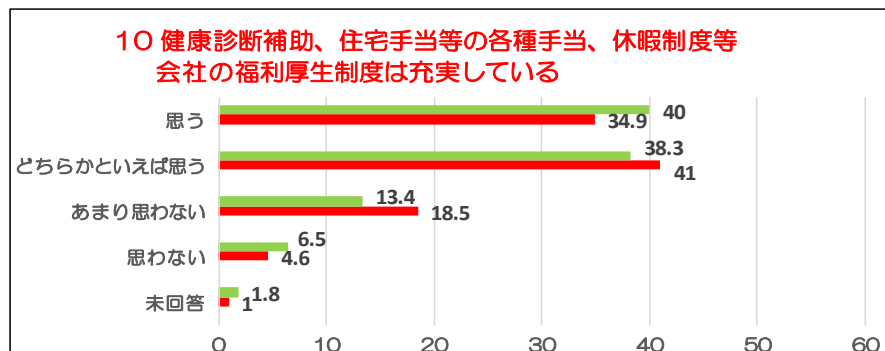
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	72	-	-
あまり思わない・ 思わない	26.8	-	-
未回答	1.1	-	-
計	100	-	-



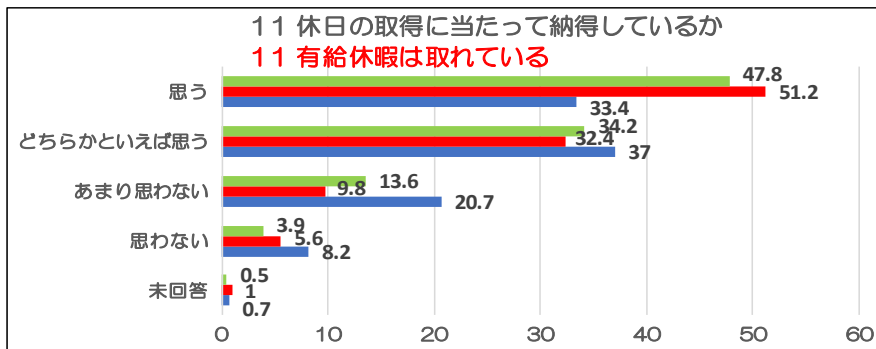
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	65.5	76.3	79.9
あまり思わない・ 思わない	33.4	23.2	19.5
未回答	1.1	0.5	0.5
計	100	100	100



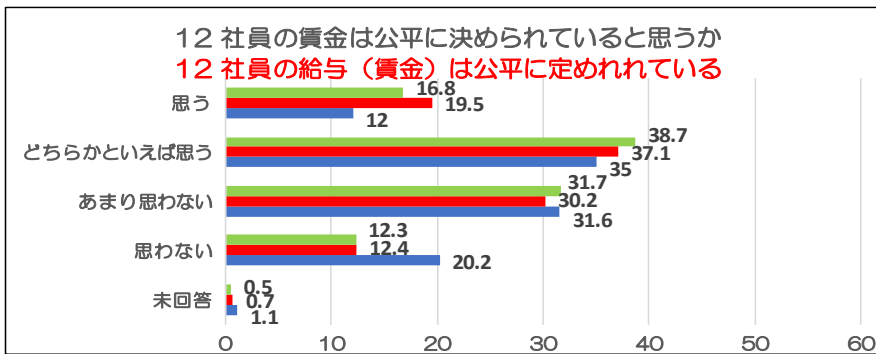
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	-	74.2	75.2
あまり思わない・ 思わない	-	25.4	24.3
未回答	-	0.5	0.5
計	-	100	100



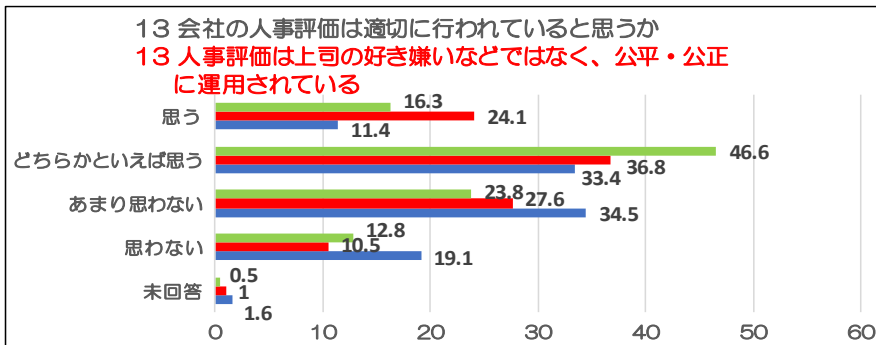
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	-	75.9	78.3
あまり思わない・ 思わない	-	23.1	19.9
未回答	-	1	1.8
計	-	100	100



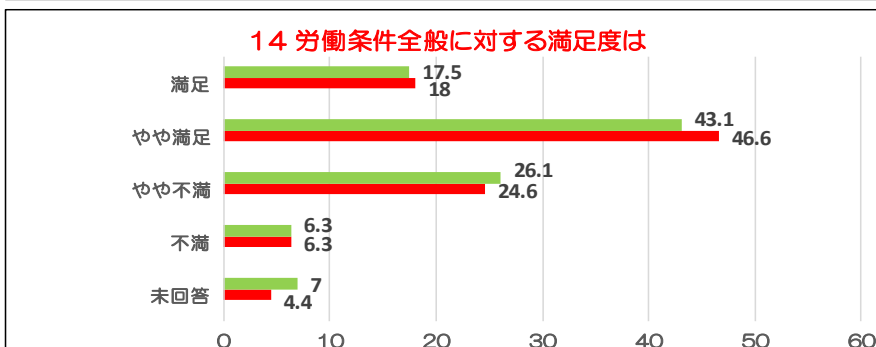
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	70.4	83.6	82
あまり思わない・思 わない	28.9	15.4	17.5
未回答	0.7	1	0.5
計	100	100	100



	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	47	56.6	55.5
あまり思わない・思 わない	51.8	42.6	44
未回答	1.1	0.7	0.5
計	100	99.9	100

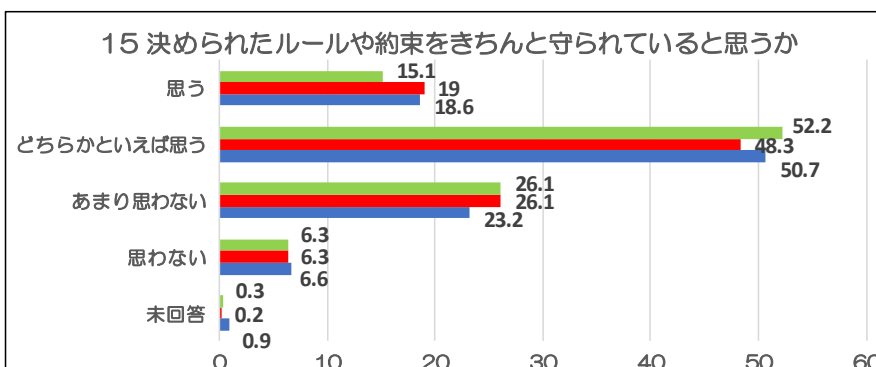


	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	44.8	60.9	62.9
あまり思わない・思 わない	53.6	38.1	36.6
未回答	1.6	1	0.5
計	100	100	100

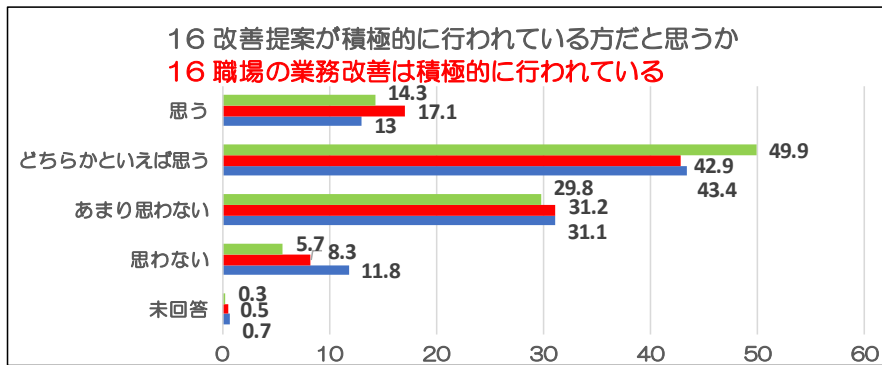


	R 1	R 2	R 3
満足・やや満足	-	64.6	60.6
やや不満・不満	-	30.9	32.4
未回答	-	4.4	7
計	-	99.9	100

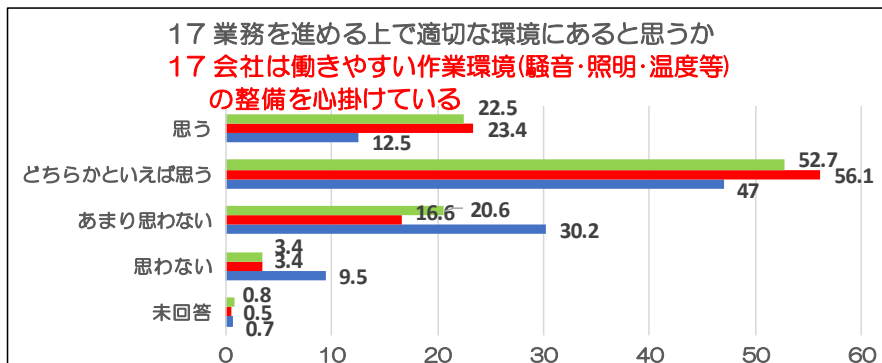
3 職場環境について



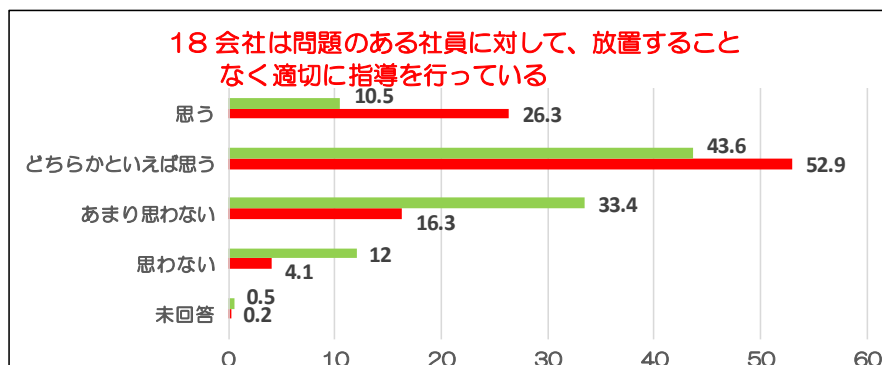
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	69.3	67	67.3
あまり思わない・思 わない	29.8	32	32.4
未回答	0.9	0.2	0.3
計	100	100	100



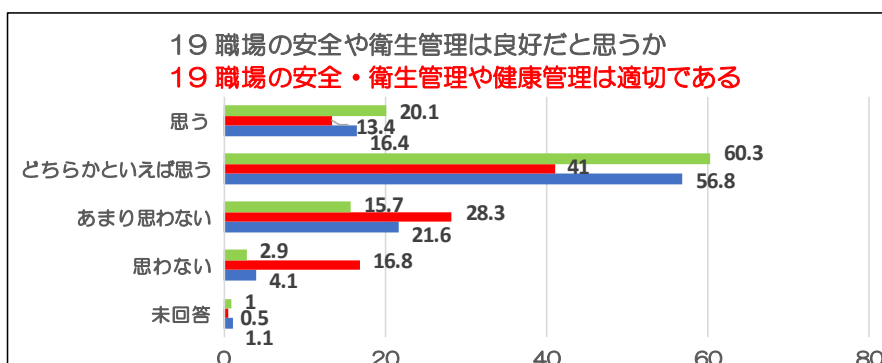
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	56.4	60	64.2
あまり思わない・ 思わない	42.9	40	35.5
未回答	0.7	0.5	0.3
計	100	100	100



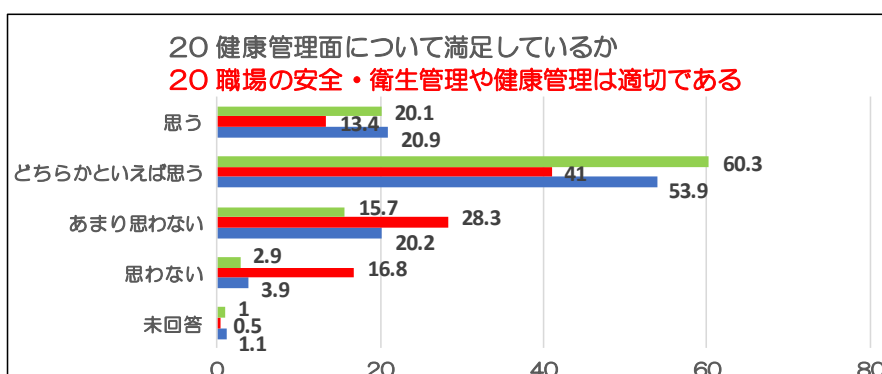
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	59.5	80	75.2
あまり思わない・ 思わない	39.7	20	24
未回答	0.7	0.5	0.8
計	100	100	100



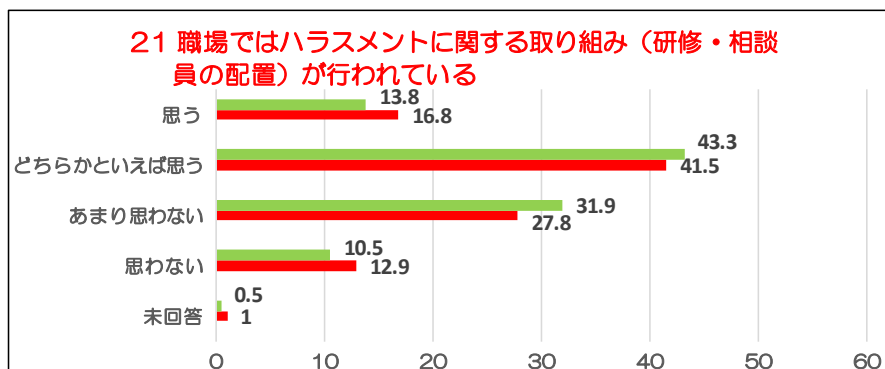
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	-	79	54.1
あまり思わない・ 思わない	-	20	45.4
未回答	-	0.2	0.5
計	-	100	100



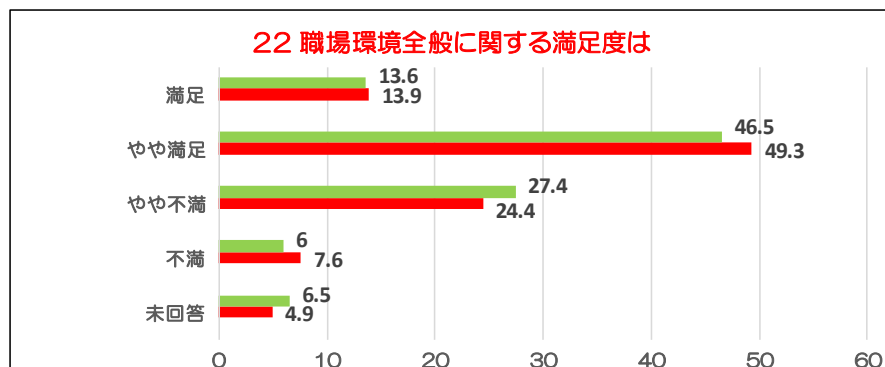
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	73.2	54	80.4
あまり思わない・ 思わない	25.7	45	18.6
未回答	1.1	0.5	1
計	100	100	100



	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	74.8	54	80.4
あまり思わない・ 思わない	24.1	45	18.6
未回答	1.1	0.5	1
計	100	100	100

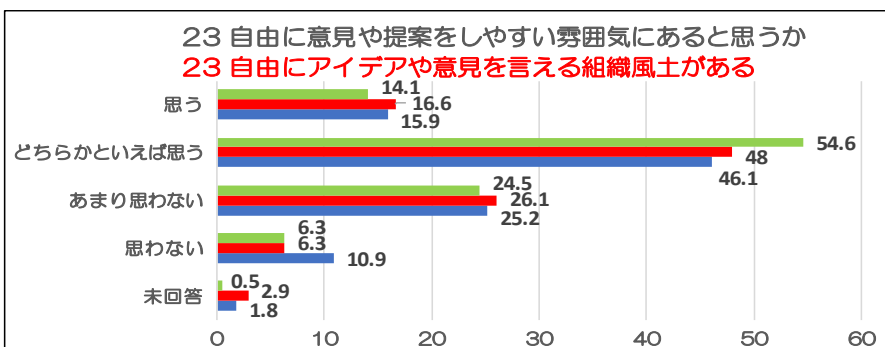


	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	-	58	57.1
あまり思わない・ 思わない	-	41	42.4
未回答	-	1	0.5
計	-	100	100

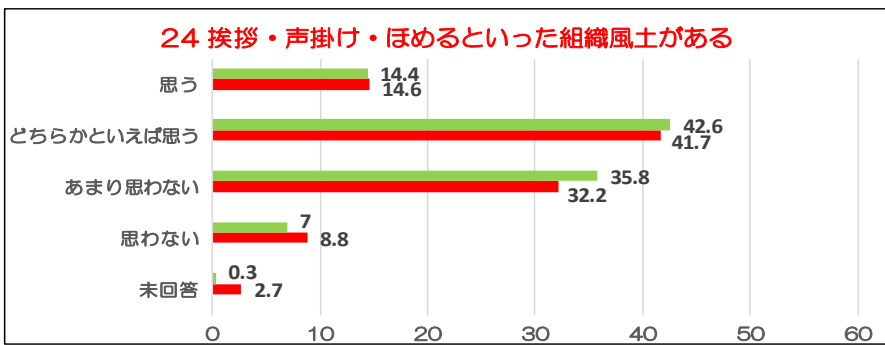


	R 1	R 2	R 3
満足・やや満足	-	63	60.1
やや不満・不満	-	32	33.4
未回答	-	4.9	6.5
計	-	100	100

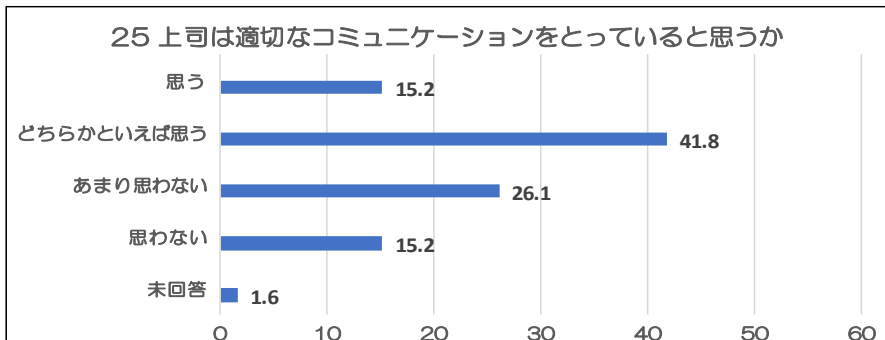
4 組織風土について



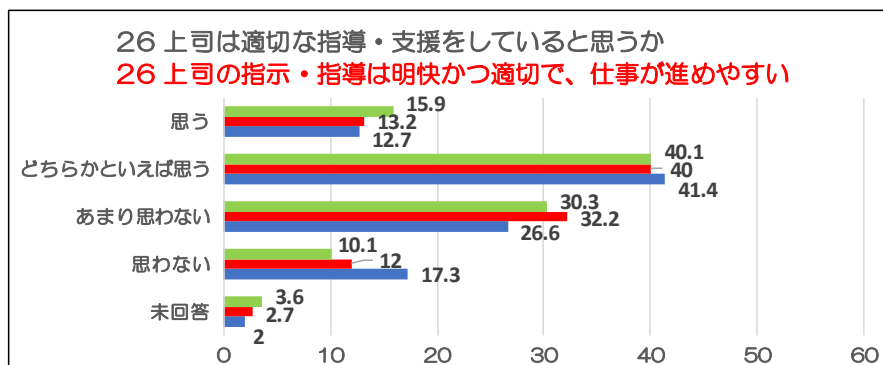
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	62	64.6	68.7
あまり思わない・ 思わない	36.1	32.4	30.8
未回答	1.8	2.9	0.5
計	100	100	100



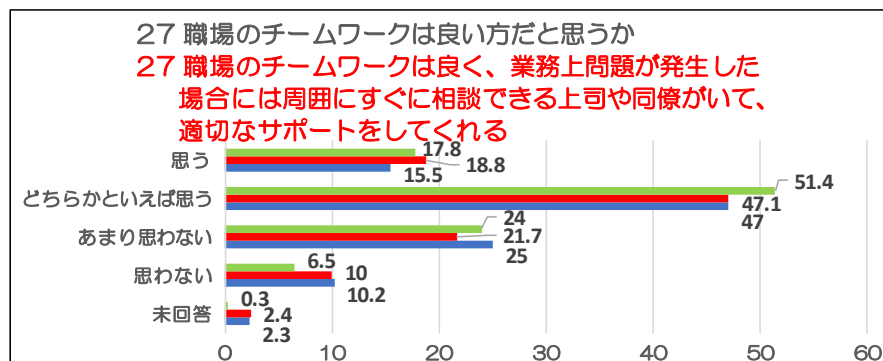
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	-	56.3	57
あまり思わない・ 思わない	-	41	42.8
未回答	-	2.7	0.3
計	-	100	100



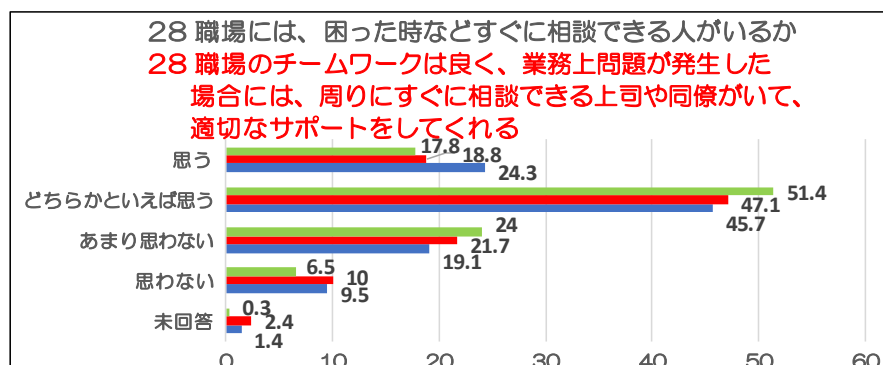
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えは思う	57	-	-
あまり思わない・ 思わない	41.3	-	-
未回答	1.6	-	-
計	100	-	-



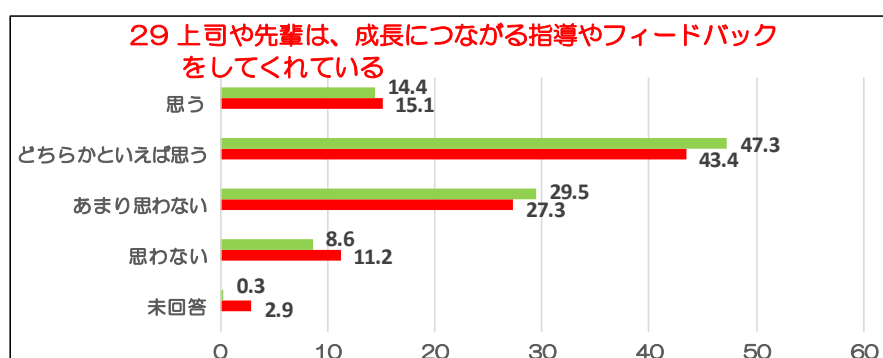
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	54.1	53.2	56
あまり思わない・思 わない	43.9	44.2	40.4
未回答	2	2.7	3.6
計	100	100	100



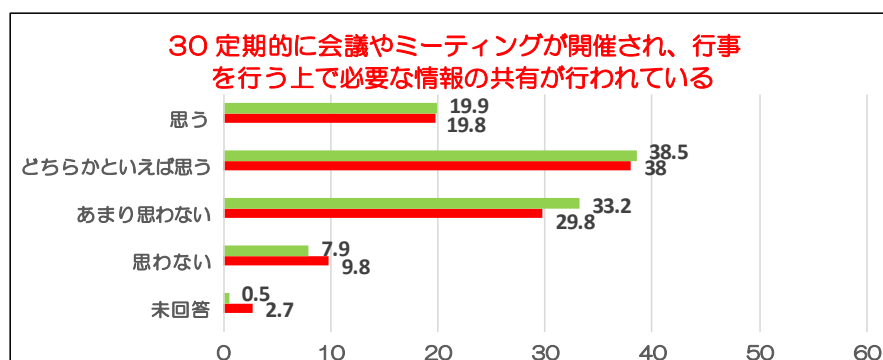
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	62.5	65.9	69.2
あまり思わない・思 わない	35.2	31.7	30.5
未回答	2.3	2.4	0.3
計	100	100	100



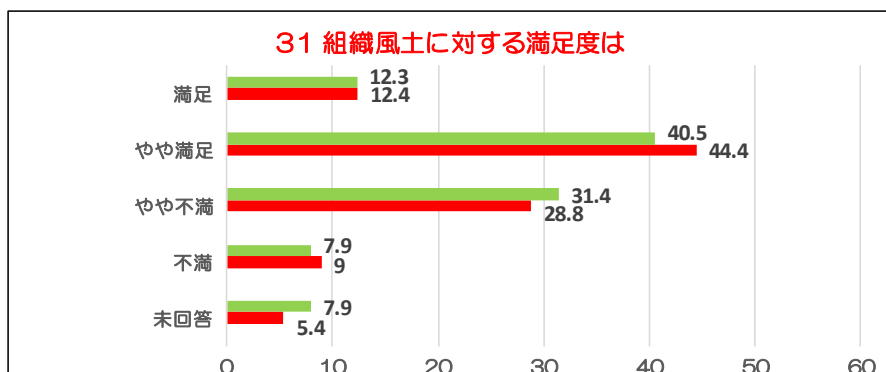
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	70	65.9	69.2
あまり思わない・思 わない	28.6	31.7	30.5
未回答	1.4	2.4	0.3
計	100	100	100



	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	-	58.5	61.7
あまり思わない・思 わない	-	38.5	38.1
未回答	-	2.9	0.3
計	-	100	100

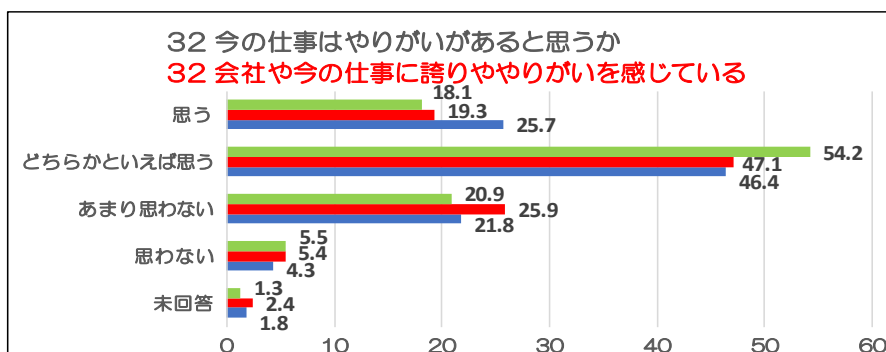


	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	-	57.8	58.4
あまり思わない・思 わない	-	39.6	41.1
未回答	-	2.7	0.5
計	-	100	100

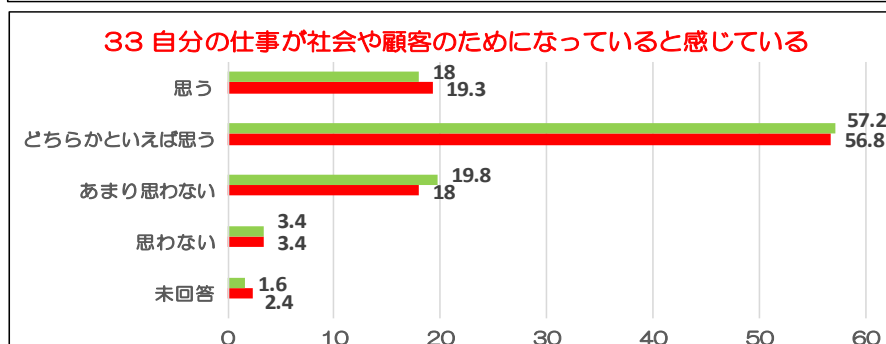


	R 1	R 2	R 3
満足・やや満足	-	56.8	52.8
やや不満・不満	-	37.8	39.3
未回答	-	5.4	7.9
計	-	100	100

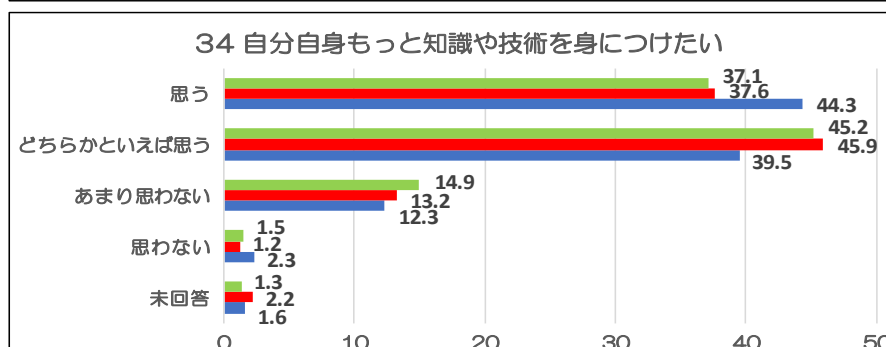
5 キャリアプランについて



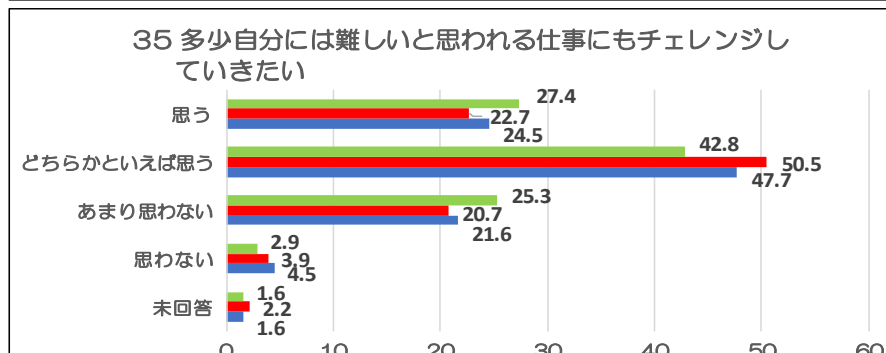
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	72.1	66.4	72.3
あまり思わない・ 思わない	26.1	31.3	26.4
未回答	1.8	2.4	1.3
計	100	100	100



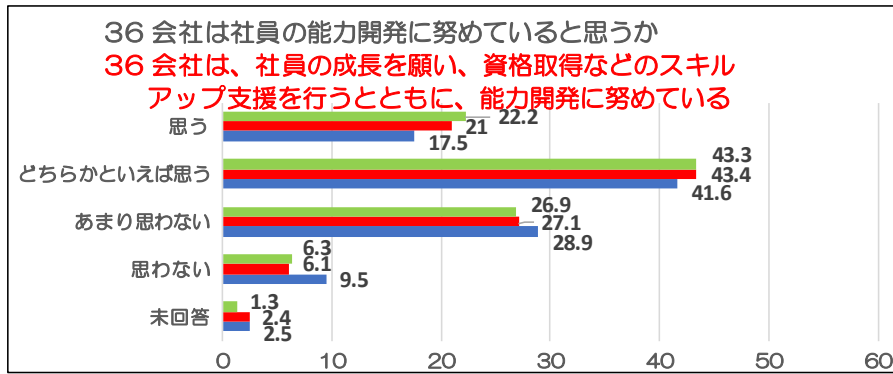
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	-	76.1	75.2
あまり思わない・ 思わない	-	21.4	23.2
未回答	-	2.4	1.6
計	-	100	100



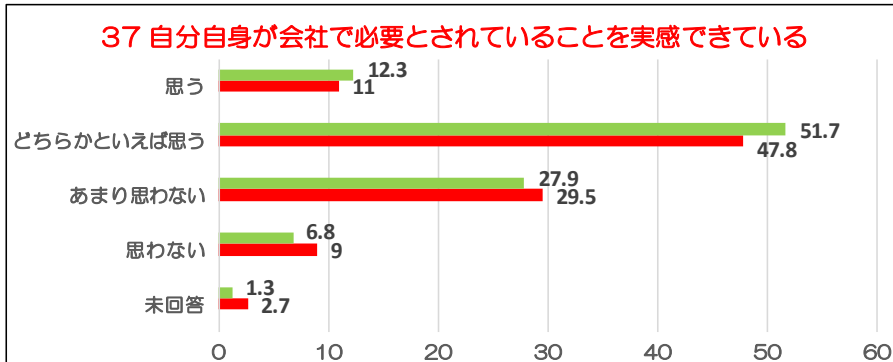
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	83.8	83.5	82.3
あまり思わない・ 思わない	14.6	14.4	16.4
未回答	1.6	2.2	1.3
計	100	100	100



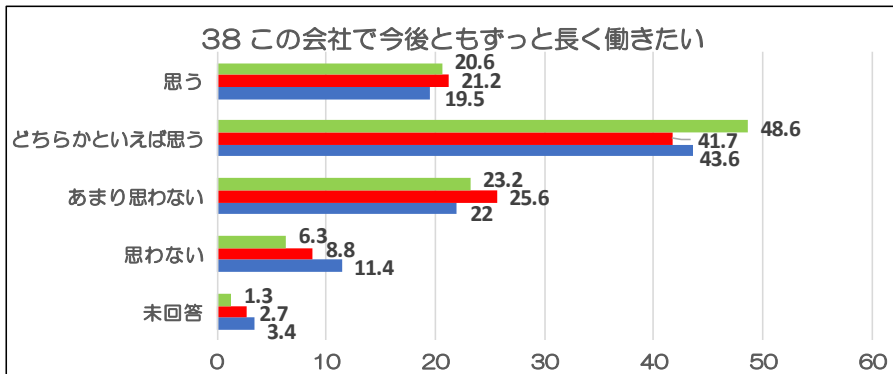
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	72.2	73.2	70.2
あまり思わない・ 思わない	26.1	24.6	28.2
未回答	1.6	2.2	1.6
計	100	100	100



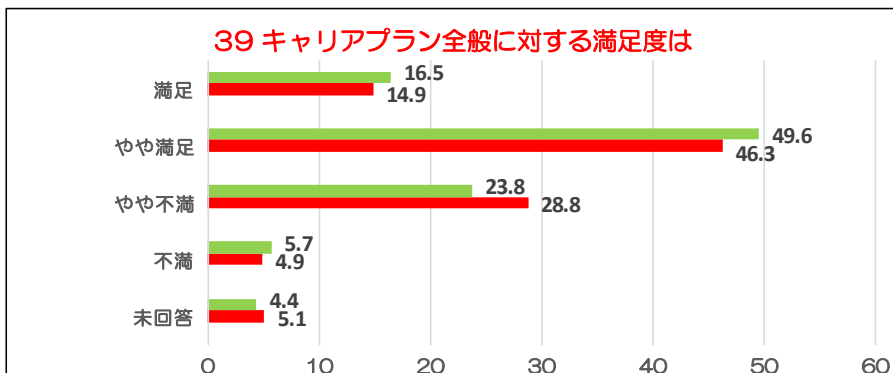
	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	59.1	64.4	65.5
あまり思わない・思 わない	38.4	33.2	33.2
未回答	2.5	2.4	1.3
計	100	100	100



	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	-	58.8	64
あまり思わない・思 わない	-	38.5	34.7
未回答	-	2.7	1.3
計	-	100	100



	R 1	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	63.1	62.9	69.2
あまり思わない・思 わない	33.4	34.4	29.5
未回答	3.4	2.7	1.3
計	100	100	100



	R 1	R 2	R 3
満足・やや満足	-	61.2	66.1
やや不満・不満	-	33.7	29.5
未回答	-	5.1	4.4
計	-	100	100

令和元年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果（R2-R1、R3-R1）
「思う・どちらかといえば思う」の比率の伸び（改善率）の比較

（13 企業）

（単位：％）

分 類	質 問 内 容		R2-R1		R3-R1	
				平均		平均
経営姿勢	1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	15.1	6.8	15.9	10.7
	2	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うか	2.6		7.7	
	3	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	7.8		11.8	
	4	会社のトップは従業員の声に耳を傾けていると思うか	5.5		9.4	
	5	会社のトップは、常に改革を心掛けていると思うか	2.8		8.6	
労働条件	6	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく現在の業務量は適当か	10.8	12.4	14.4	13.2
	7	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	13.2		11.6	
	8	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与（賃金）は公平に定められている	9.6		8.5	
	9	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	16.1		18.1	
職場環境	10	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うか	-2.0	-3.5	-2.0	6.9
	11	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	3.6		7.8	
	12	業務を進める上で適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度等）の整備を心掛けている	20.0		15.7	
	13	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	-18.8		7.2	
	14	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	-20.4		5.6	
組織風土	15	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	2.6	0.3	6.7	3.6
	16	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	-0.9		1.9	
	17	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	3.4		6.7	
	18	職場には、困った時など直ぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる(再掲)	-4.1		-0.8	
キャリアプラン	19	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に誇りややりがいを感じている	-5.7	0.0	0.2	1.8
	20	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	-0.3		-1.5	
	21	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うか	1.0		-2.0	
	22	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修）に努めている	5.3		6.4	
	23	この会社で今後ともずっと長く働きたいと思うか	-0.2		6.1	
全体平均			2.9		7.1	

注1：年度比較ができる質問のみを記載

注2：赤字の質問内容は令和2年度から表現を変えたもの

令和元年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果 (R3-R1)
改善の比率 (思う・どちらかといえば思うの伸び) の高いもの順に質問を並び替えたもの

(13 企業)

(単位：%)

NO	分 類	順番	質 問 内 容	R3-R1
1	労働条件	9	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	18.1
2	経営姿勢	1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	15.9
3	職場環境	12	業務を進める上で適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心掛けている	15.7
4	労働条件	6	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく現在の業務量は適当か	14.4
5	経営姿勢	3	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	11.8
6	労働条件	7	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	11.6
7	経営姿勢	4	会社のトップは従業員の声に耳を傾けていると思うか	9.4
8	経営姿勢	5	会社のトップは、常に改革を心掛けていると思うか	8.6
9	労働条件	8	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与(賃金)は公平に定められている	8.5
10	職場環境	11	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	7.8
11	経営姿勢	2	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うか	7.7
12	職場環境	13	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	7.2
13	組織風土	15	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	6.7
14	組織風土	17	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	6.7
15	キャリアプラン	22	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発(教育研修や職場での実地研修)に努めている	6.4
16	キャリアプラン	23	この会社で今後ともずっと長く働きたいと思うか	6.1
17	職場環境	14	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	5.6
18	組織風土	16	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	1.9
19	キャリアプラン	19	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に誇りややりがいを感じている	0.2
20	組織風土	18	職場には、困った時など直ぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる (再掲)	-0.8
21	キャリアプラン	20	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	-1.5
22	職場環境	10	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うか	-2.0
23	キャリアプラン	21	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うか	-2.0

注1：年度比較ができる質問のみを記載

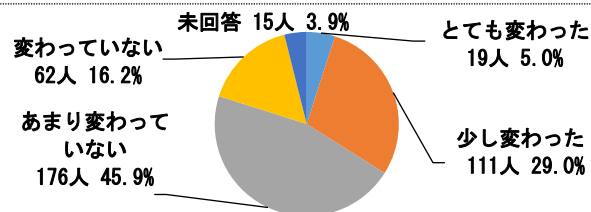
注2：赤字の質問内容は令和2年度から表現を変えたもの

令和元年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果
(13 企業)

◆ 会社が変わった点

会社は、この事業に参加して何か変わったと思いますか？

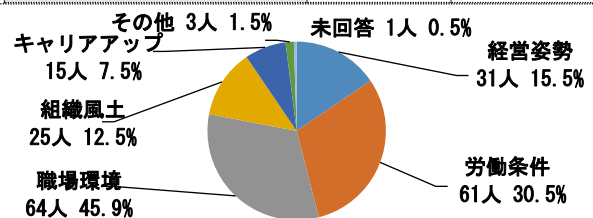
とても変わった	19 人	5.0%
少し変わった	111 人	29.0%
あまり変わっていない	176 人	45.9%
変わっていない	62 人	16.2%
未 回 答	15 人	3.9%
計	383 人	100.0%



「とても変わった」「少し変わった」は何が変わりましたか？

(複数回答可)

経 営 姿 勢	31 人	15.5%
労 働 条 件	61 人	30.5%
職 場 環 境	64 人	32.0%
組 織 風 土	25 人	12.5%
キ ャ リ ア プ ラ ン	15 人	7.5%
そ の 他	3 人	1.5%
未 回 答	1 人	0.5%
計	200 人	100.0%



【経営姿勢】

- ・利益の還元
- ・経営姿勢、経営方針が明確に示された
- ・会社がこの先目指す姿が、以前より明確に表明された
- ・声かけをするようになった
- ・会社のトップは常に社員のことを考えていること
- ・10 年先を見通して人材確保にも取り組んでいる
- ・社員の声を積極的に聞く努力をし、迅速な対応を可能な限り行っている
- ・社長が交代し、古い体制が良い方向に変わりつつある
- ・(社員も)一人一人が「自分が経営者だ」という意識をもって仕事をするようになりました
- ・一人一人がプロ意識をもって仕事をするようになりました

【労働条件】

- ・社員が増え、一人一人の労働時間（時間外）が少なくなった
- ・クロノス(タイムカードシステム)を導入し、勤務時間と時間外は以前より明確になった
- ・働き方改革もあり、残業をしないように勤務時間内に仕事ができるように勤務形態を工夫している
- ・時間内での業務を意識し、上司が声掛けをしてくれたり、業務内容の見直しが行われるようになった
- ・有給休暇が取りやすくなった（または増えた）
- ・介護休業のことを相談したら調べてくれて、その上に「もし休みが足りなかったら休んでもいい」と言ってもらった
- ・ICT の活用、フレックスタイムの導入等、働き方をより良い方向へできないかとチャレンジしていく姿勢
- ・社屋が新しくなり、より働きやすくなった
- ・人事評価のシステム（明確）
- ・目標などの情報共有、見える化
- ・具体的にあげるのは難しいが、小さな所から変化がみられるようになってきた

【職場環境】

- ・委員会制度が作られ、安全衛生に関して積極的に取り組まれている
- ・毎月、安全また衛生に関する教育がされている
- ・ストレスチェックの導入、実施
- ・感染症対策が徹底されている
- ・食堂にあった喫煙所が外に移動し良くなった
- ・新社屋ができ、労働環境が改善された
- ・女性専用トイレや休憩室ができた
- ・仕事場の照明が増え明るくなった
- ・有給の取得が楽になった
- ・男性の育休促進、職場復帰（長期休養者）できる
- ・安全配慮、ハラスメント対策強化
- ・ハラスメント等面接で話し合うようになった
- ・上司が率先して声がけを行い、全体的なチームワークの向上に努めている
- ・機械化が進んだ
- ・業務のスリム化を少しずつ図っており、効率がよくなっている
- ・改善提案を出したら改善してもらえた（または 業務改善は出しやすい職場である）

【組織風土】

- ・会社の雰囲気をよくしたいと思う社員が増えてきた
- ・コロナで食事会等なかったが、コミュニケーションやチームワークが良くなった
- ・話しやすくなり、コミュニケーションも増えたと思います
- ・よりコミュニケーションを重視したイベント等の開催
- ・以前より話し合いが増えたように思う
- ・横のつながりを強化するためのフィードバックシートなど活用されている
- ・人事異動などがあり改善の兆しが見られる。個人主義の風土が強かったが、近年社員同士のコミュニケーションは増えている
- ・主任制度が設けられ、リーダー不在などでもスムーズに仕事ができるようになった
- ・目標をもって各自が能力UP、勉強できる環境が整っている

【キャリアプラン】

- ・資格などの取得
- ・オンラインでの研修を自由に受けることができるようになった
- ・いろいろなキャリアアップの研修にみんなが参加している
- ・セミナー等多く受講できている
- ・資格プラス技能評価に力を入れている。専門職種の増員があった
- ・知識や技術をしっかりと身に付けていること
- ・目標面談のやり方が変わった
- ・新しい人事システムを導入しましたので、自分自身の目的と会社の期待が合わせられるようになった気がしました
- ・これからも能力開発をしていくことに努めたい

【その他】

- ・定時に帰りやすくなった

◆ 従業員自由意見（思っていること・感じていること・悩んでいること）

- ・不満などはあまりない。良い職場だと感じている
- ・正規・非正規関係なく声に耳を傾けてくれているのがいいです
- ・いろんな立場からの意見を尊重し、意見を受け止めてくれる態勢を取ってくださっていると感じます。また職員同士での言葉かけが多くあり、職場環境も良く明るい雰囲気の中仕事が出来ていると思っています
- ・個人的に困っていることを事務所に相談したら調べてくれて感謝しています
- ・守られる職場環境で、安心して務めさせていただいています
- ・再出発して、自分はこの仕事が嫌いではないってことに改めて気づかされたことは大きなプラスでした
- ・別部署の人同士のコミュニケーションが今もできていますが、より活発になるとよいと思います
- ・定期的に役員面談は行われているが、なかなか言いたいこと、思っていることを聞いてくれないような声をよく聞く。役員の思いを話してもらうことも大事だが、もっと現場・社員の声に耳を傾けてほしいと思う
- ・従業員全ての意見を反映させるのは難しいと思う。トップが一人一人の意見をヒアリングするのは良いことだが、その間に管理職がいるので、そのあたりをもう少し信頼するような風土が必要
- ・コロナのため朝礼がなくなり、会社の上層部の人を見ることがなくなった
- ・現場任せにしないで、もう少し上の人が現場を見てほしい
- ・各現場の管理者は家庭時間を犠牲にし、会社にここまでしなければいけないのかと不満に思う者もいると思う。もう少し社員に対しての思いやりを大事にしてほしい
- ・管理職の上司全てが自分のことしか考えてなく、全く責任を取る姿勢が見受けられない
- ・好き嫌いによって態度や言葉遣いなどが違って、嫌な気持ちにさせる上司が何人かいる
- ・社員は常に”ガマン”を要求されている。上司が決められたことが守られないことが多すぎる
- ・社員の意識の向上（仕事、コミュニケーション）を目的とする社員教育をもっとするべき。特に若手は他社・他の意見をもっと多く知ってほしい。それが意識、やる気につながるのではないかと（他社・他業種・交流など）
- ・上司の教育がきちんとなされていない
- ・若い職員のキャリア形成に力を入れていくべきだと思う
- ・家賃補助が欲しいなと最近思います
- ・健康診断の内容を充実させてほしい
- ・上手くいっているわけではないので、このまま仕事が続けられるか不安です。体調の変化がごろごろ変わるので体調管理をしっかりしたいです
- ・人とのコミュニケーション力が低下してきていると思う。ゆえに仕事をしたり、人のために生きる力が低下している
- ・正規社員と非正規社員との仕事量は変わらないのに給与や賞与はぜんぜん違う
- ・仕事をしなくてもできないといえは許される。努力してもばかばかしくなることが多い。これではまじめに働く人が損することになり、働く気（それ以上に何かする思い）はなくなっていくと思う
- ・正社員とパートの仕事、業務その他の違いがない。（にもかかわらず賃金が少ない）正社員以上の業務をしているが、それが当たり前となっている
- ・人事異動については対象人物と密接な情報交換（面接）したうえで決定してほしい。駒を動かすような異動はやめてほしい

② 令和２年度 支援対象企業の従業員満足度調査

< ２か年度の満足度調査の比較 >

以下の数値は、令和２年度・令和３年度の２年間共に回答のあった
13 企業のもの

アンケート実施時期	令和２年６月	令和３年６月
アンケート送付総数	768 通	768 通
企 業 数	13 企業	13 企業
回 答 数	564 通	432 通
回 収 率	73.4%	56.3%

◆回答属性

(単位：%)

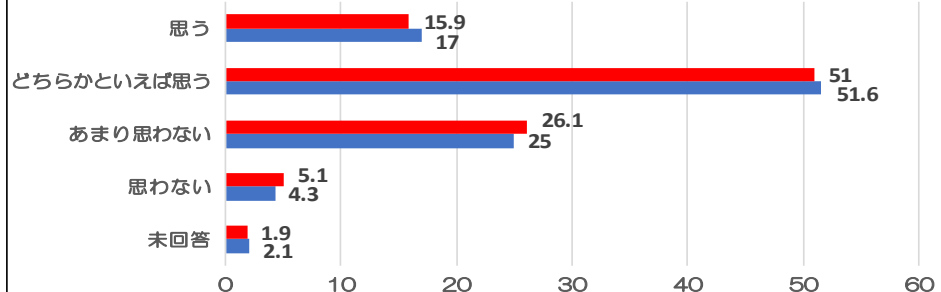
アンケート実施年度		令和２年度	令和３年度
非正規・ 正規区分	正社員	71.5	72.7
	非正規社員	23.2	22.9
	未回答	5.3	4.4
	計	100.0	100.0
性別	男	59.2	58.6
	女	38.5	37.7
	未回答	2.3	3.7
	計	100.0	100.0
年代別	10代～20代	10.8	8.6
	30代	14.4	14.4
	40代	27.1	27.3
	50代以上	45.4	47.4
	未回答	2.3	2.3
	計	100.0	100.0

令和2年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果
(13企業のR2・R3の比較)

R3年度
R2年度
(単位：%)

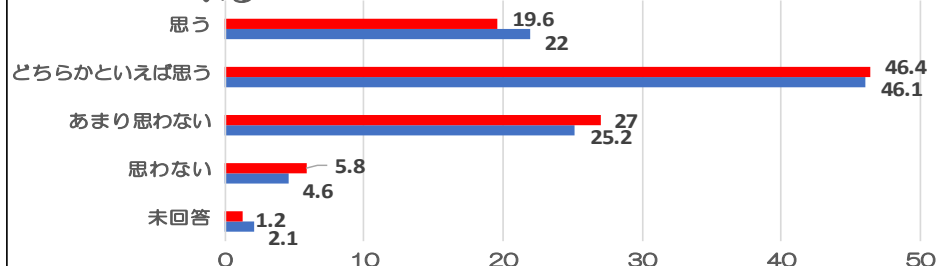
1 経営姿勢について

1 あなたは、会社の経営方針について、十分理解している



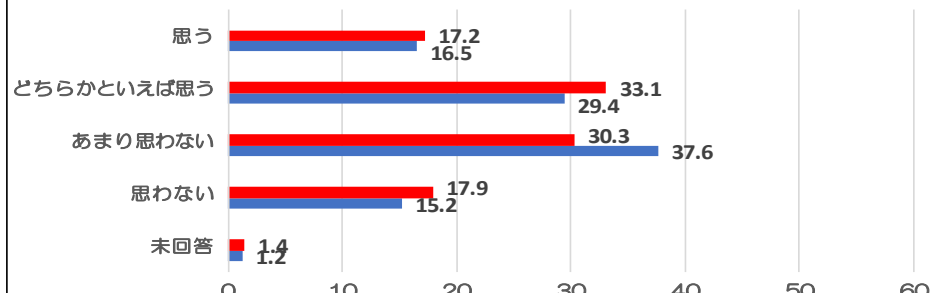
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	68.6	66.9
あまり思わない・ 思わない	29.3	31.2
未回答	2.1	1.9
計	100	100

2 職場では仕事の目標を的確に定めた上で行動して
いる



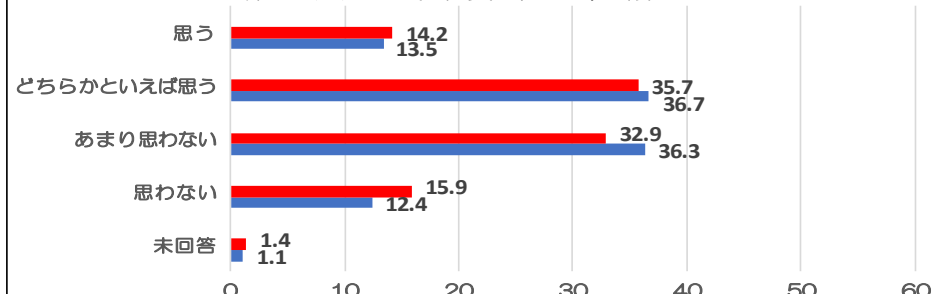
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	68.1	66
あまり思わない・ 思わない	29.8	32.8
未回答	2.1	1.2
計	100	100

3 会社のトップは常に現場を見る努力をしている



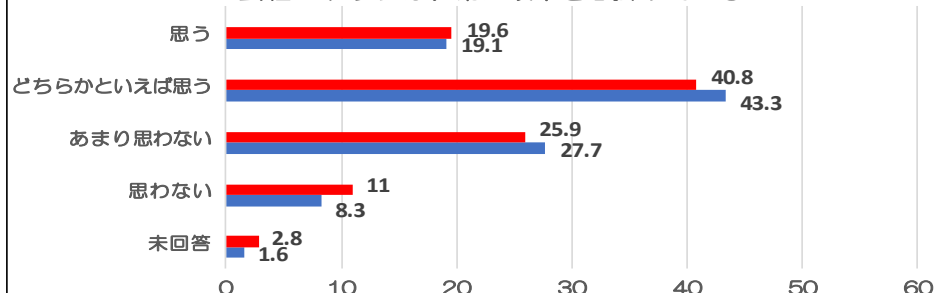
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	45.9	50.3
あまり思わない・ 思わない	52.8	48.2
未回答	1.2	1.4
計	100	100

4 会社のトップは、社員の声に耳を傾けている

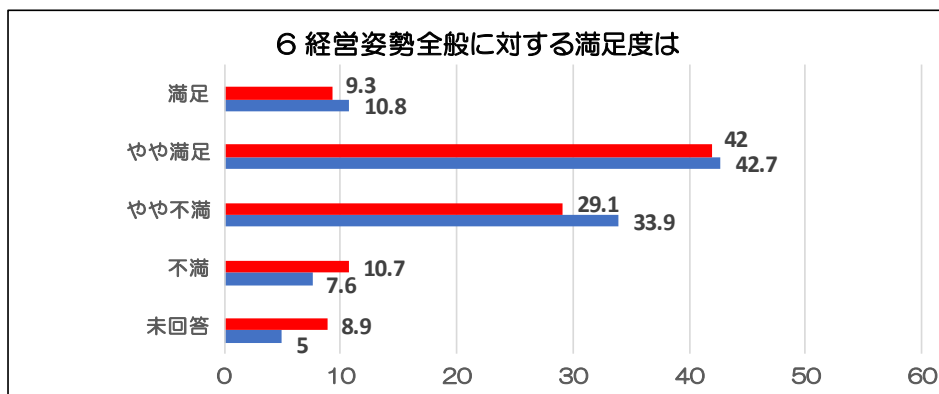


	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	50.2	49.9
あまり思わない・ 思わない	48.7	48.8
未回答	1.1	1.4
計	100	100

5 会社のトップは、常に改革を心掛けている

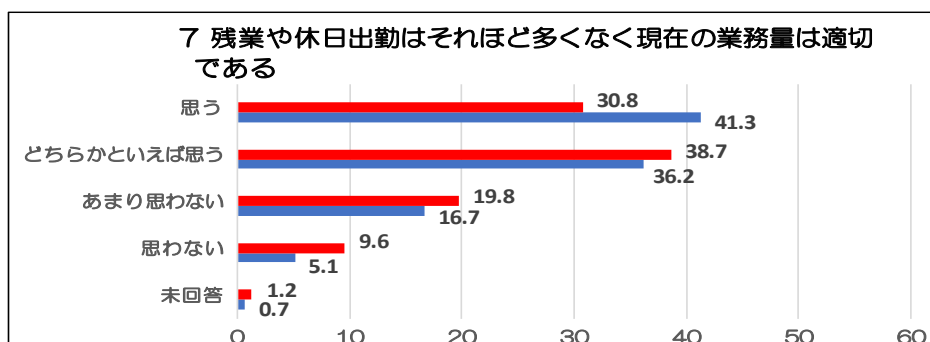


	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	62.4	60.4
あまり思わない・ 思わない	36	36.9
未回答	1.6	2.8
計	100	100

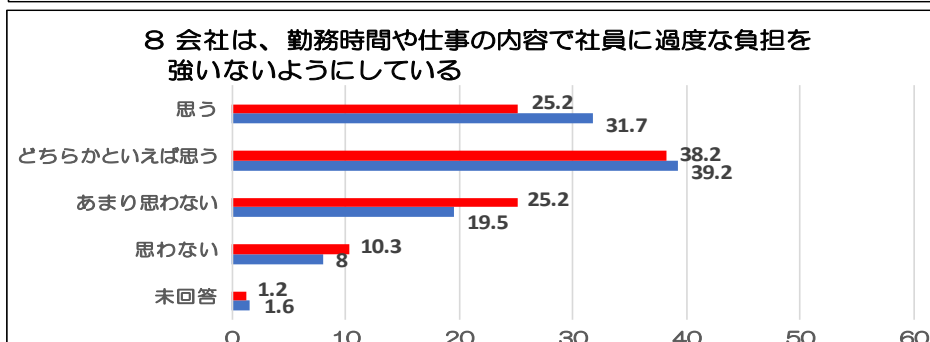


	R 2	R 3
満足・やや満足	53.5	51.3
やや不満・不満	41.5	39.8
未回答	5	8.9
計	100	100

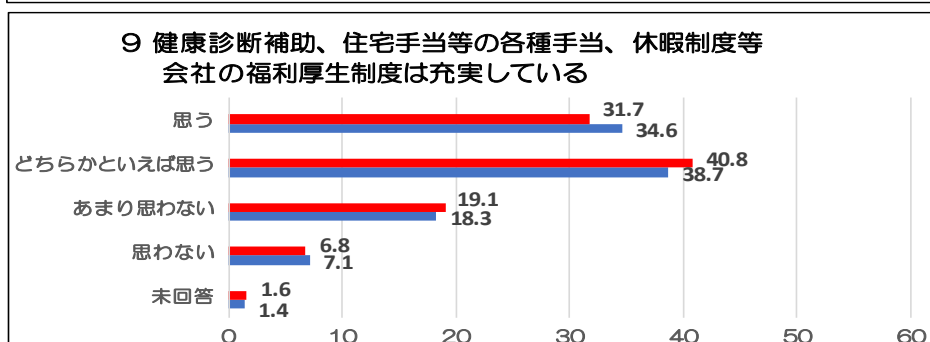
2 労働条件について



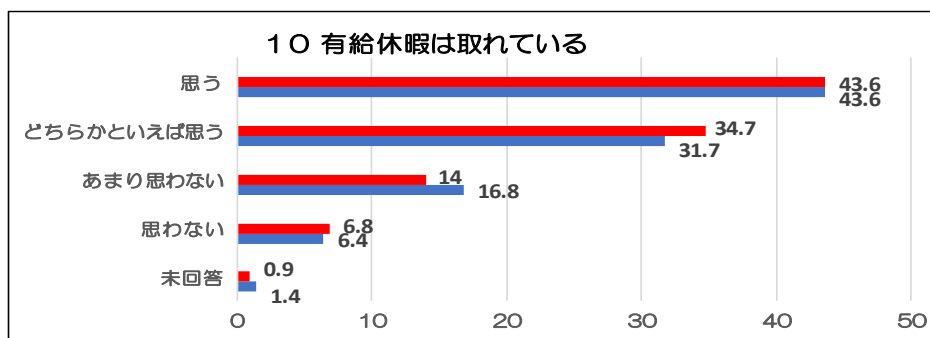
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	77.5	69.5
あまり思わない・思わない	21.8	29.4
未回答	0.7	1.2
計	100	100



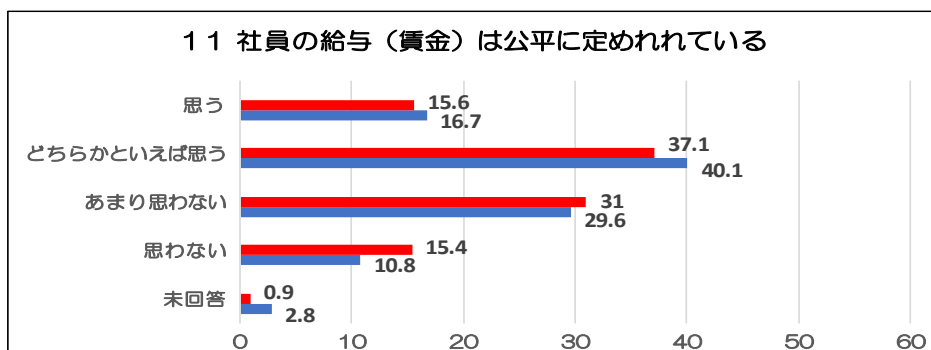
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	70.9	63.4
あまり思わない・思わない	27.5	35.5
未回答	1.6	1.2
計	100	100



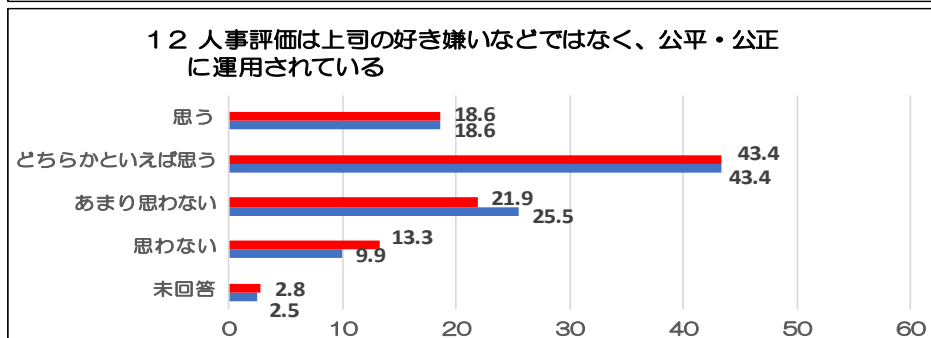
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	73.3	72.5
あまり思わない・思わない	25.4	25.9
未回答	1.4	1.6
計	100	100



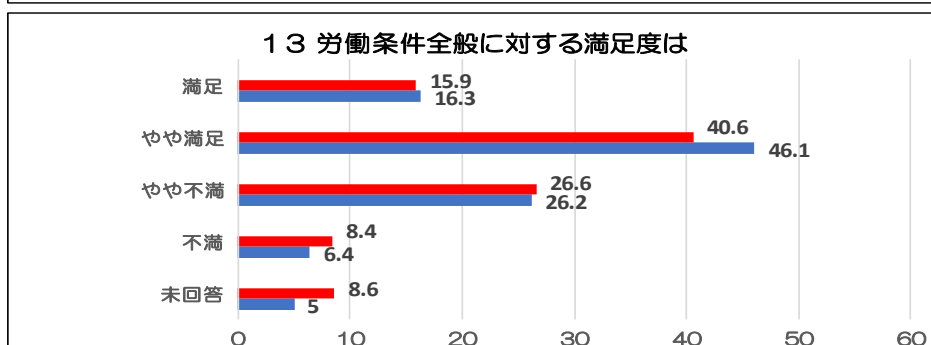
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	75.3	78.3
あまり思わない・思わない	23.2	20.8
未回答	1.4	0.9
計	100	100



	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	56.8	52.7
あまり思わない・ 思わない	40.4	46.4
未回答	2.8	0.9
計	100	100

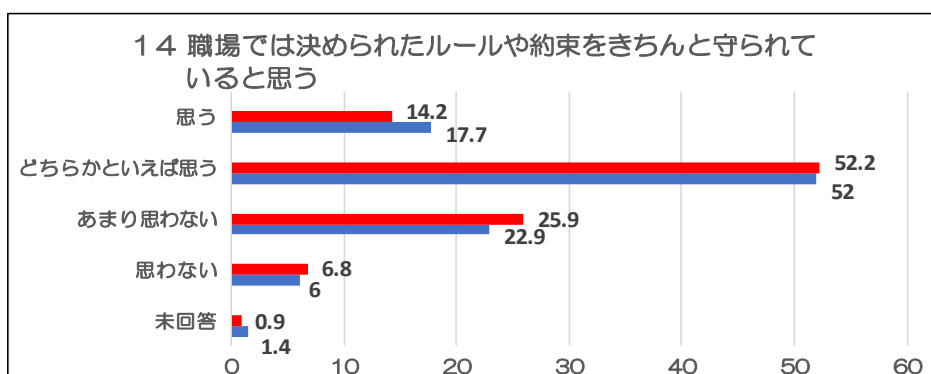


	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	62	62
あまり思わない・ 思わない	35.4	35.2
未回答	2.5	2.8
計	100	100

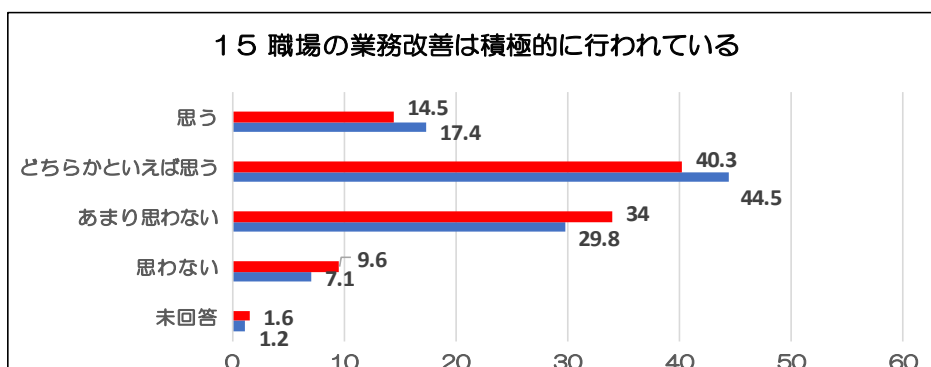


	R 2	R 3
満足・やや満足	62.4	56.5
やや不満・不満	32.6	35
未回答	5	8.6
計	100	100

3 職場環境について

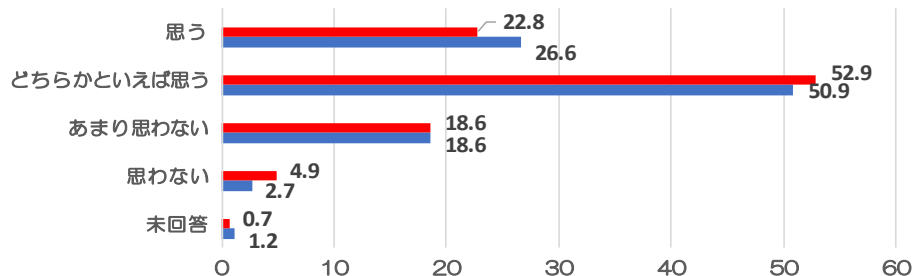


	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	69.7	66.4
あまり思わない・ 思わない	28.9	32.7
未回答	1.4	0.9
計	100	100



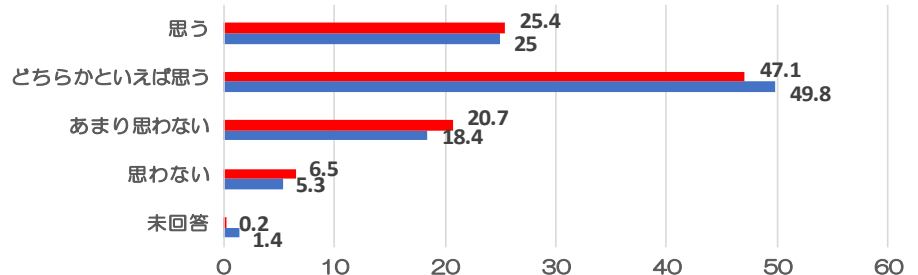
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	61.9	54.8
あまり思わない・ 思わない	36.9	43.6
未回答	1.2	1.6
計	100	100

16 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である



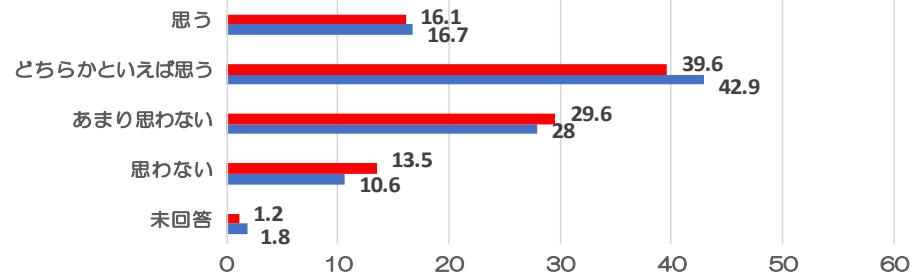
	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	77.5	75.7
あまり思わない・思 わない	21.3	23.5
未回答	1.2	0.7
計	100	100

17 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心掛けている



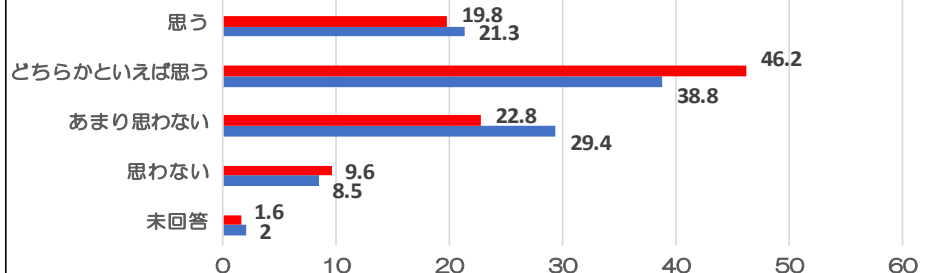
	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	74.8	72.5
あまり思わない・思 わない	23.7	27.2
未回答	1.4	0.2
計	100	100

18 会社は問題のある社員に対して、放置することなく適切に指導を行っている



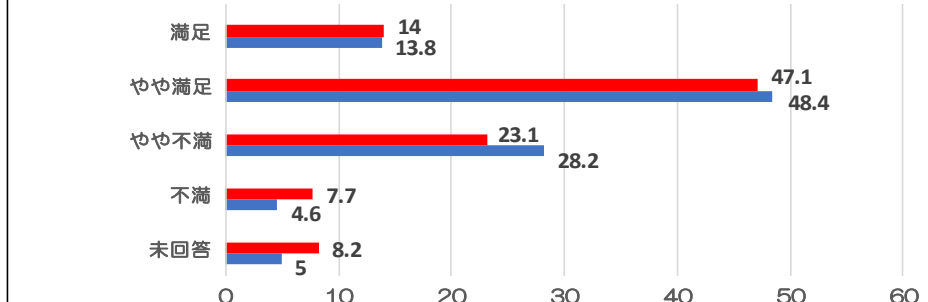
	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	59.6	55.7
あまり思わない・思 わない	38.6	43.1
未回答	1.8	1.2
計	100	100

19 職場ではハラスメントに関する取り組み(研修・相談員の配置)が行われている



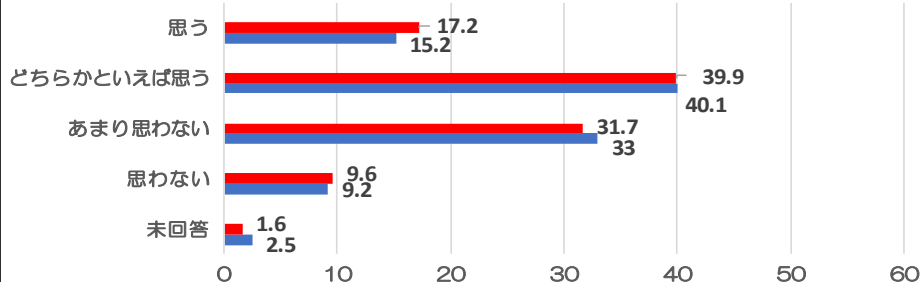
	R 2	R 3
思う・どちらかといえ ば思う	60.1	66
あまり思わない・思 わない	37.9	32.4
未回答	2	1.6
計	100	100

20 職場環境全般に関する満足度は



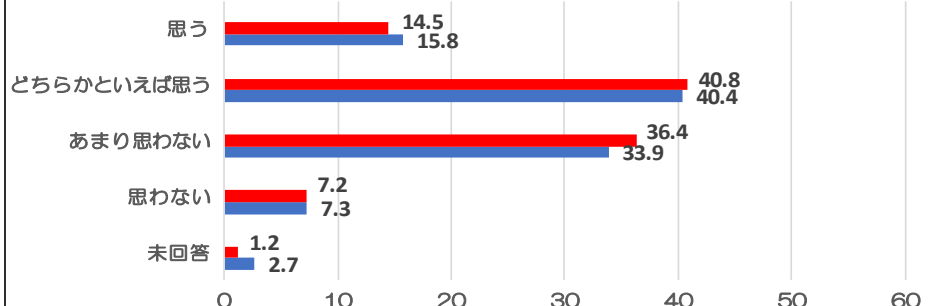
	R 2	R 3
満足・やや満足	62.2	61.1
やや不満・不満	32.8	30.8
未回答	5	8.2
計	100	100

21 社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある



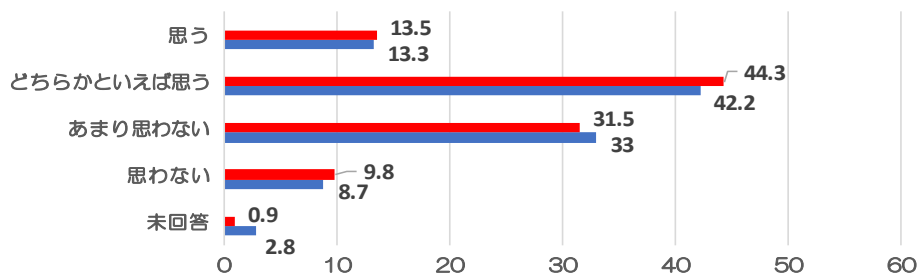
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	55.3	57.1
あまり思わない・ 思わない	42.2	41.3
未回答	2.5	1.6
計	100	100

22 挨拶・声掛け・ほめるといった組織風土がある



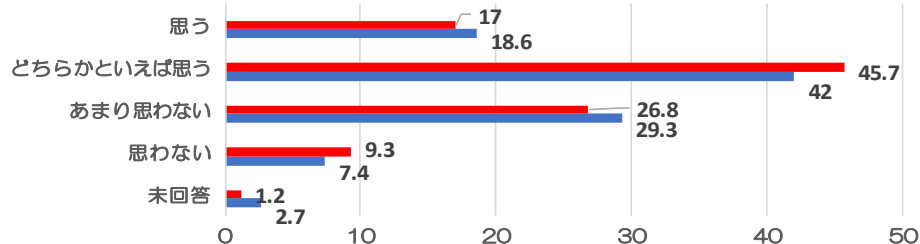
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	56.2	55.3
あまり思わない・ 思わない	41.2	43.6
未回答	2.7	1.2
計	100	100

23 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい



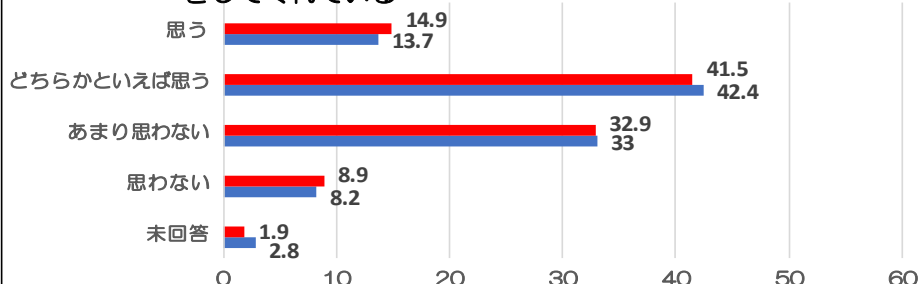
	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	55.5	57.8
あまり思わない・ 思わない	41.7	41.3
未回答	2.8	0.9
計	100	100

24 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には周囲にすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる

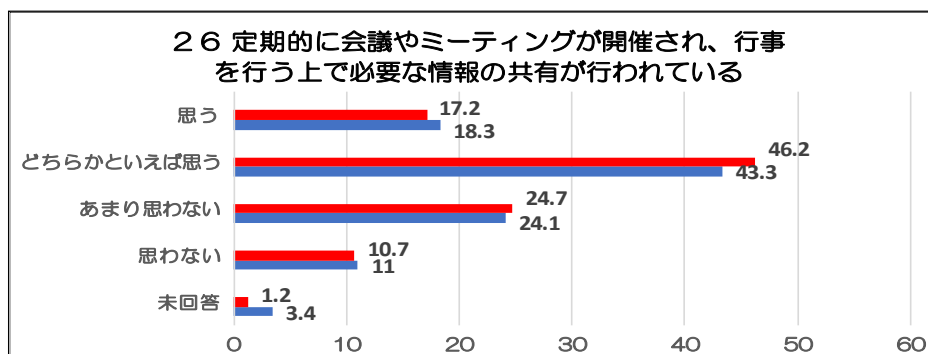


	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	60.6	62.7
あまり思わない・ 思わない	36.7	36.1
未回答	2.7	1.2
計	100	100

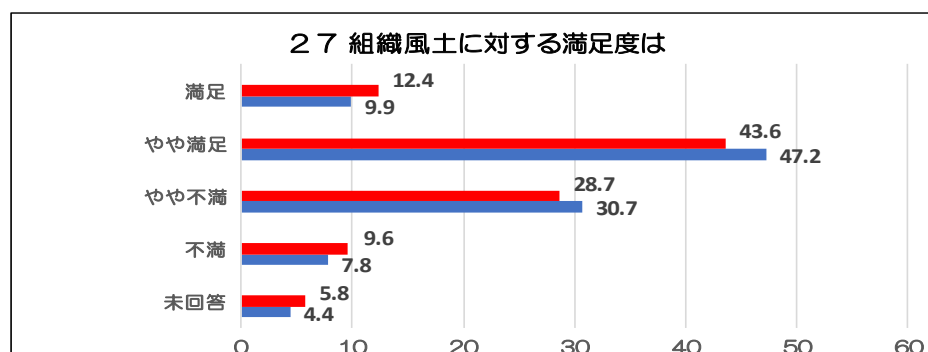
25 上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている



	R 2	R 3
思う・どちらかとい えば思う	56.1	56.4
あまり思わない・ 思わない	41.2	41.8
未回答	2.8	1.9
計	100	100

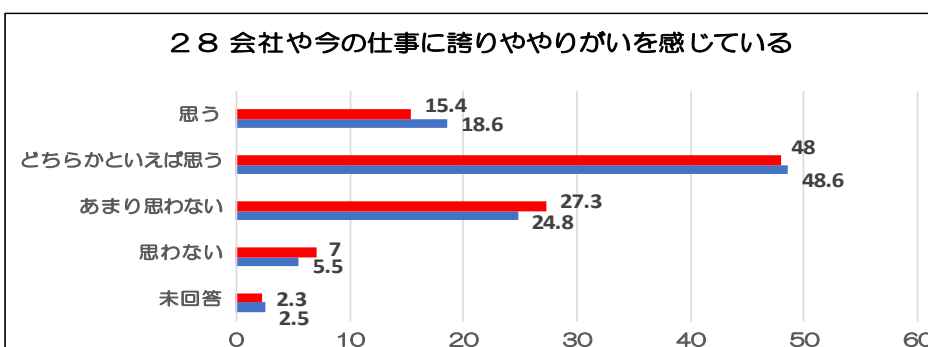


	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	61.6	63.4
あまり思わない・思わない	35.1	35.4
未回答	3.4	1.2
計	100	100

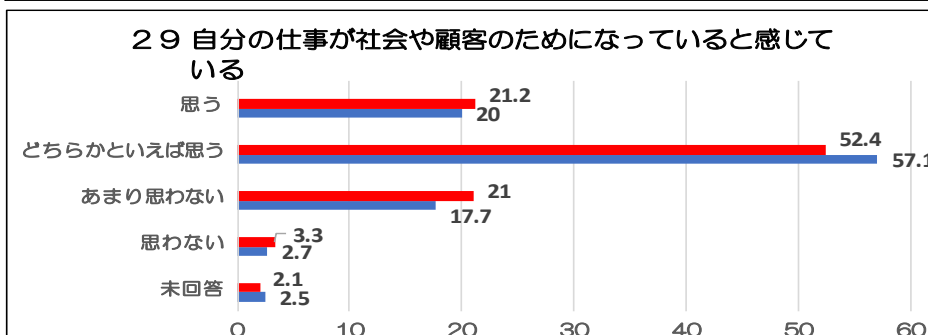


	R 2	R 3
満足・やや満足	57.1	56
やや不満・不満	38.5	38.3
未回答	4.4	5.8
計	100	100

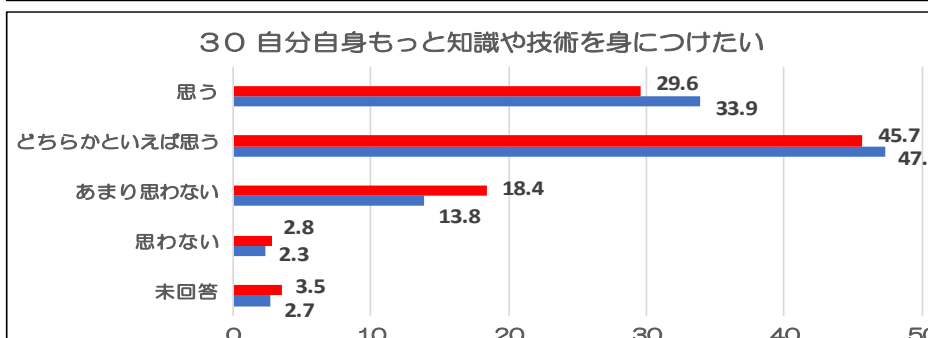
5 キャリアプランについて



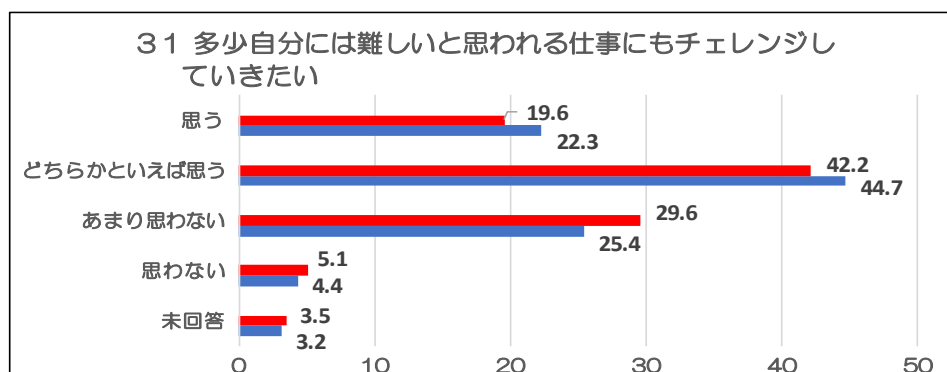
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	67.2	63.4
あまり思わない・思わない	30.3	34.3
未回答	2.5	2.3
計	100	100



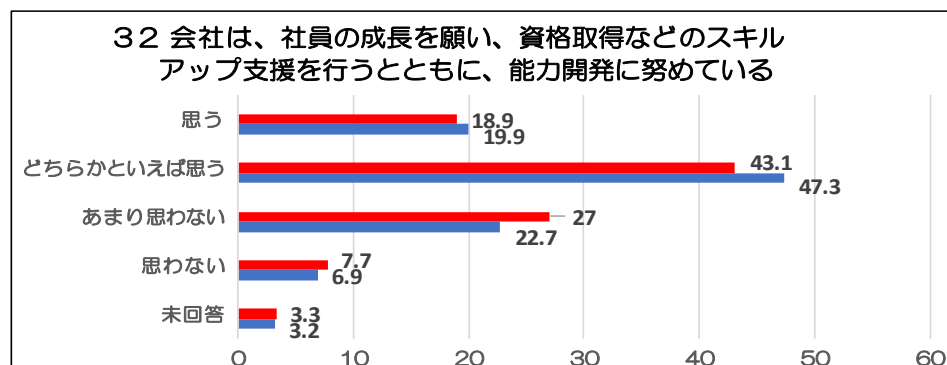
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	77.1	73.6
あまり思わない・思わない	20.4	24.3
未回答	2.5	2.1
計	100	100



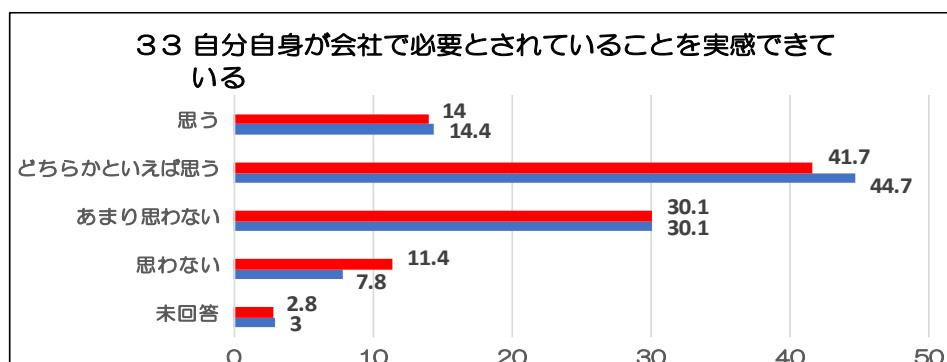
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	81.2	75.3
あまり思わない・思わない	16.1	21.2
未回答	2.7	3.5
計	100	100



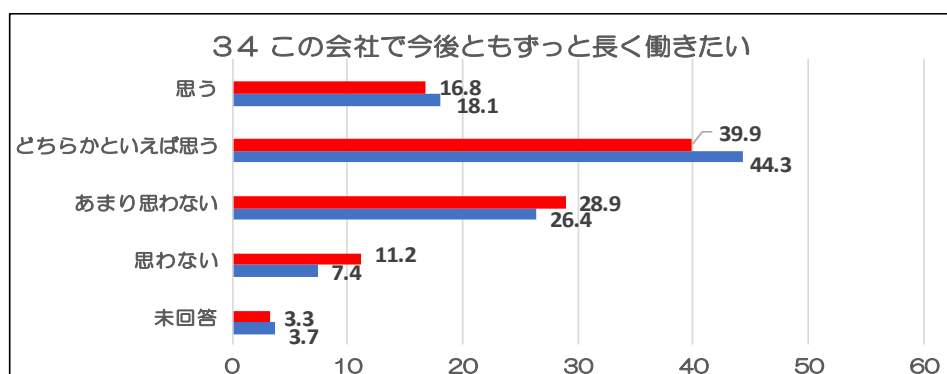
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	67	61.8
あまり思わない・思わない	29.8	34.7
未回答	3.2	3.5
計	100	100



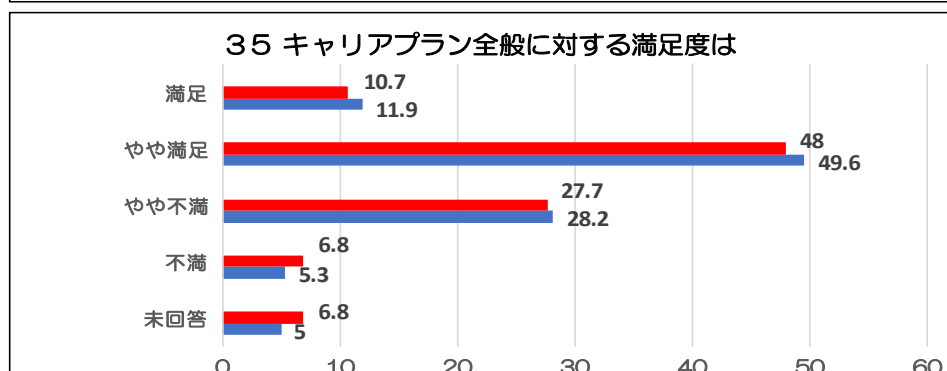
	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	67.2	62
あまり思わない・思わない	29.6	34.7
未回答	3.2	3.3
計	100	100



	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	59.1	55.7
あまり思わない・思わない	37.9	41.5
未回答	3	2.8
計	100	100



	R 2	R 3
思う・どちらかといえば思う	62.4	56.7
あまり思わない・思わない	33.8	40.1
未回答	3.7	3.3
計	100	100



	R 2	R 3
満足・やや満足	61.5	58.7
やや不満・不満	33.5	34.5
未回答	5	6.8
計	100	100

令和2年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果 (R3-R2)
「思う・どちらかといえば思う」の比率の伸び (改善率)

(13 企業)

(単位：%)

分 類	質問 番号	質 問 内 容	R3-R2	平均
経営姿勢	1	あなたは、会社の経営方針について十分理解している	-1.7	-0.7
	2	職場では仕事の目標を的確に定めた上で行動している	-2.1	
	3	会社のトップは常に現場を見る努力をしている	4.4	
	4	会社のトップは従業員の声に耳を傾けている	-0.3	
	5	会社のトップは、常に改革を心掛けている	-2.0	
	6	経営姿勢全般に対する満足度は	-2.2	
労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく現在の業務量は適切である	-8.0	-3.3
	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている	-7.5	
	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している	-0.8	
	10	有給休暇は取れている	3.0	
	11	社員の給与（賃金）は公平に定められている	-4.1	
	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	0.0	
	13	労働条件全般に対する満足度は	-5.9	
職場環境	14	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	-3.3	-1.7
	15	職場の業務改善は積極的に行われている	-7.1	
	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	-1.8	
	17	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度等）の整備を心掛けている	-2.3	
	18	会社は問題のある社員に対して放置することなく適切に指導を行っている	-3.9	
	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている	5.9	
	20	職場環境全般に関する満足度は	-1.1	
組織風土	21	自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	1.8	0.9
	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	-0.9	
	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	2.3	
	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	2.1	
	25	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている	0.3	
	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている	1.8	
	27	組織風土全般に対する満足度は	-1.1	
キャリアプラン	28	会社や今の仕事に誇りややりがいを感じている	-3.8	-4.4
	29	自分の仕事为社会や顧客のためになっていると感じている	-3.5	
	30	もっと自分自身に知識や技術を身につけたい	-5.9	
	31	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	-5.2	
	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修）に努めている	-5.2	
	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている	-3.4	
	34	この会社で今後ともずっと長く働きたいと思うか	-5.7	
	35	キャリアプラン全般に関する満足度は	-2.8	
平 均			-2.0	

令和2年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果 (R3-R2)
「思う・どちらかといえば思う」の比率の伸び(改善率)の高いもの順に質問を並び替えたもの

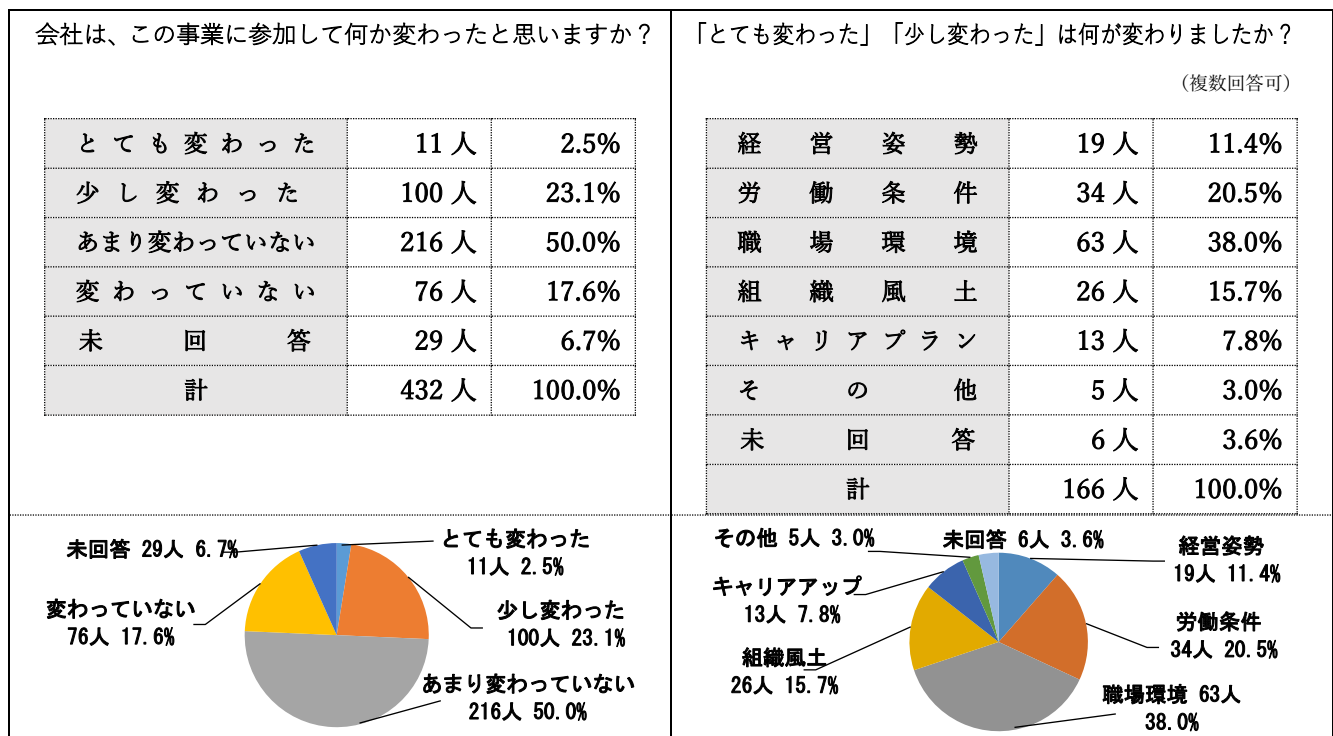
(13企業)

(単位: %)

NO	分類	質問番号	質問内容	R3-R2
1	職場環境	19	職場ではハラスメントに関する取組み(研修・相談員の配置等)が行われている	5.9
2	経営姿勢	3	会社のトップは常に現場を見る努力をしている	4.4
3	労働条件	10	有給休暇は取れている	3.0
4	組織風土	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	2.3
5	組織風土	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	2.1
6	組織風土	21	自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	1.8
7	組織風土	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている	1.8
8	組織風土	25	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている	0.3
9	労働条件	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	0.0
10	経営姿勢	4	会社のトップは従業員の声に耳を傾けている	-0.3
11	労働条件	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している	-0.8
12	組織風土	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	-0.9
13	職場環境	20	職場環境全般に関する満足度は	-1.1
14	組織風土	27	組織風土全般に対する満足度は	-1.1
15	経営姿勢	1	あなたは、会社の経営方針について十分理解している	-1.7
16	職場環境	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	-1.8
17	経営姿勢	5	会社のトップは、常に改革を心掛けている	-2.0
18	経営姿勢	2	職場では仕事の目標を的確に定めた上で行動している	-2.1
19	経営姿勢	6	経営姿勢全般に対する満足度は	-2.2
20	職場環境	17	会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心掛けている	-2.3
21	キャリアプラン	35	キャリアプラン全般に関する満足度は	-2.8
22	職場環境	14	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	-3.3
23	キャリアプラン	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている	-3.4
24	キャリアプラン	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている	-3.5
25	キャリアプラン	28	会社や今の仕事に誇りややりがいを感じている	-3.8
26	職場環境	18	会社は問題のある社員に対して放置することなく適切に指導を行っている	-3.9
27	労働条件	11	社員の給与(賃金)は公平に定められている	-4.1
28	キャリアプラン	31	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	-5.2
29	キャリアプラン	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発(教育研修や職場での実地研修)に努めている	-5.2
30	キャリアプラン	34	この会社で今後ともずっと長く働きたいと思うか	-5.7
31	労働条件	13	労働条件全般に対する満足度は	-5.9
32	キャリアプラン	30	もっと自分自身に知識や技術を身につけたい	-5.9
33	職場環境	15	職場の業務改善は積極的に行われている	-7.1
34	労働条件	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている	-7.5
35	労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく現在の業務量は適切である	-8.0
平均				-2.0

令和2年度 支援対象企業 従業員満足度調査結果
(13 企業)

◆ 会社の変わった点



【経営姿勢】

- ・ 社長が将来のことを考え行動されている
- ・ SNSを活用し、売り上げがUPするよう努力している
- ・ 役員の人事が一新され、比較的若い人員となった。今後は以前の古い発想から新しい取組み等実践できる環境となった
- ・ 世代交替へむけて準備をはじめた
- ・ 各所属で将来取り組むべきことを検討、実践する姿勢
- ・ 具体的に今年度の目標・目指す方向を言葉で説明される

【労働条件】

- ・ NO残業dayが出来たこと。週休2日が増えた
- ・ 仕事量が増えたため、より仕事の流れを考えた
- ・ 仕事は時間内に終わらせ、残業が必要な時は届けを出してから行う
- ・ インフルエンザワクチン接種の補助
- ・ システムの導入について前向きに検討、他の業務や休みについても少しずつ負担を緩和しようとする風土が出てきた
- ・ 労働時間において、無理な時間体制が少なくなった
- ・ 時間有給が取得できるようになるなど変わった所がありました

【職場環境】

- ・ 冷暖房完備になった
- ・ 職場の雰囲気や見える化で床を改良した

- ・休憩室が出来たので良かった。事業部制になり、前よりも業務がスムーズに進むようになった。上司も社員の声に耳を傾け、社内の環境を良くしようと気にかけてくれている気がする
- ・改善の意識が高まった
- ・ミーティングが行われ、情報が共有できるようになった
- ・安全対策に向け、講習会、資格取得等への積極的参加
- ・問題が起きた際の処理スピードが上がった（問題に対しての勉強会が開かれている）

【組織風土】

- ・コミュニケーションを取りあう環境になってきている
- ・会社組織も上層部で少し変わったのと、新しく執行役員の人選も加え雰囲気が少しずついい方向に変わってきていると思う
- ・職員が環境に対して意見を出すとすぐに改善に行動していただける
- ・別部署の職員との意見交換が研修などで顔を合わせる機会が増え、人間関係が構築できたと思う
- ・協力しての仕事がやりやすくなった

【キャリアプラン】

- ・目標設定の自己研鑽項目の考え方が、自分自身のスキルアップのみだったが、「会社への貢献活動」と枠が広がった
- ・研修に積極的に参加できるような雰囲気になってきた
- ・新入社員への資格取得のための講習や既在社員への取得への呼びかけがあった
- ・キャリアアップの支援制度ができた
- ・資格取得のための休暇制度導入

【その他】

- ・全体的な雰囲気

◆ 従業員自由意見（思っていること・感じていること・悩んでいること）

- ・厳しい情勢の中で色々大変ですがやりがいのある仕事なので、これからも頑張ります
- ・職員1人1人の事を大事に思って頂け自分にあった働き方を考えてもらって、働きやすい職場でとてもありがたく思っています
- ・（上司が）労力を惜しまず頑張っておられるので仕事がやり易く相談もし易くなり感謝している。雰囲気がすごく良くなった
- ・定年がないのがありがたい。元気なうちは働けるのがうれしいです
- ・（略）自分の家族や子供たちと一緒に働ける・働きたくなる環境づくりをしていきたい
- ・”今年は環境整備”という言葉をよく耳にしましたが、工場で働く環境は大きく改善されたと思います。問題提起、検討、行動、結果とつながり、従業員の士気も高まったと思います。業務内容も変動するので、事務所内でも意見交換（コミュニケーション）の必要性を感じました。個人的には心の負担が減少しました
- ・困ったとき、互い協力し助け合っていて良いと思う。悪い所ばかり見るのではなく、良い所も見つけて評価、指導して欲しい
- ・スキルアップさせてもらえるのでありがたい。だが給与・賞与の基準が不満
- ・賃金についての偏りやきちんとしたキャリアデザイン等が不明確なので不満は多い

- ・セクハラ・パワハラがあり、報告しても何も反応なし。女性一人勤務もある職場なので対策を早急にしてほしい
- ・職場でのパワハラ・セクハラがあっても本人には注意はしてくれるが、様子を見るだけで会社自体が真剣に取り組んでない感じがします。もっと真剣に考えてほしい
- ・((略) ハラスメント関係) 不安で精神的に休まりません。助けてください。お願いします
- ・上の人が次期リーダーとなる人の行動や考え方を抑えこんでいるように感じる。部下が成長できるよう上司が支えてほしい
- ・現場改革は中間管理職とチームメンバーだけでは成り立ちません。組織のトップや主要な人たちが指揮をとり目標やプランニングを示してくれることも(大きな道筋を立てる)必要と感じます
- ・年数を重ねるにつれ自身の役割の重さ等を辛く感じる場合があります
- ・コロナで職員同士のコミュニケーションが出来にくくなっている
- ・従業員と上司のコミュニケーション不足が多く、結構な現場で意思疎通ができていないことに不満を抱きやめていく従業員が多いので、会社全体がもう少し報・連・相をしっかりとできると嬉しいです。人材がなかなか入ってこないのも一人当たりの負担が増え、教育の時間がしっかり確保できないので下が育たないし負担増で疲れる
- ・今の仕事を長くやって行きたいですが体力が持つか不安に思っているので先輩の意見が聞きたい
- ・(略) 新人教育のあり方⇒できないことに対しての検証がない。責めることは簡単だが、なぜできないのか? 原因への処置がない
- ・物事に対して、失敗してもいいから責任を持って、もっといろんな場面でチャレンジさせて、育てるといような形が取ればよいと思う。失敗の中から学んで今後の成功につながると思う
- ・(略) リモート会議もあるのですが、スピーカー音がうるさく、会議室より音漏れがはげしいです。その時のしゃべる声もうるさく、作業遂行に支障がある時があります。PCにBluetoothでイヤホン付マイクを使用しては如何でしょうか。場内の環境整備も必要ではないかと思います。
(中略) 会議が多すぎて上司がいない時が多く、業務上困った時にすぐ相談できず進行に支障がある時がある
- ・サービス業なので清潔感を感じる会社にしてほしい
- ・転職したいと考えている。現在の会社での仕事はとてもやりがいがなく、給料も安い。人間関係も悪く、続けて勤務することはとても難しいと感じている
- ・物事を考えることすらつらい

3) 過年度支援対象企業の経営者アンケートの実施

過年度支援対象企業の経営者が職場改善の取組みについてどのように意識しているか把握し、今後の取組み支援に生かすためアンケートを実施した。

① 令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート

アンケート実施時期		令和3年6月
アンケート送付数		15 企業
回 答 数		10 企業
回 収 率		66.7 %
性 別	男	100.0 %
	女	0.0 %
	計	100.0 %
年 代 別	30 代	0.0 %
	40 代	30.0 %
	50 代	40.0 %
	60 代以上	30.0 %
	計	100.0 %
在 籍 年 数	1 年未満	10.0 %
	1 年以上～3 年未満	0.0 %
	3 年以上～5 年未満	10.0 %
	5 年以上～7 年未満	20.0 %
	7 年以上～10 年未満	10.0 %
	10 年以上～15 年未満	30.0 %
	15 年以上～20 年未満	10.0 %
	20 年以上	10.0 %
	計	100.0 %

令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（10 企業）

経営者が実施していると思っていないものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	あまり思わ ない・思わない	平均
経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	10.0	16.0
	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	20.0	
	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	30.0	
	4	社員の声には耳を傾けている。	10.0	
	5	常に改革を心掛けている。	10.0	
労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	20.0	20.0
	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	20.0	
	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	30.0	
	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	0.0	
	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	20.0	
	11	公平・公正に人事評価している。	30.0	
職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	40.0	32.0
	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	50.0	
	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	50.0	
	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	0.0	
	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	20.0	
	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	20.0	
組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	30.0	20.0
	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	30.0	
	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	20.0	
	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	20.0	
	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	10.0	
	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	10.0	
キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	20.0	21.4
	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	0.0	
	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	20.0	
	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	30.0	
	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	20.0	
	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	10.0	
	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	50.0	

令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（10 企業）

経営者の不実施意識が高いものの順に質問を並べ替えたもの

（単位：％）

NO	分類	番号	質 問 内 容	あまり思わ ない・思わない
1	職場環境	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	50.0
2	職場環境	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	50.0
3	キャリアプラン	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	50.0
4	職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	40.0
5	経営姿勢	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	30.0
6	労働条件	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	30.0
7	労働条件	11	公平・公正に人事評価している。	30.0
8	組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	30.0
9	組織風土	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	30.0
10	キャリアプラン	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	30.0
11	経営姿勢	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	20.0
12	労働条件	6	残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	20.0
13	労働条件	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	20.0
14	労働条件	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	20.0
15	職場環境	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	20.0
16	職場環境	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	20.0
17	組織風土	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	20.0
18	組織風土	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	20.0
19	キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	20.0
20	キャリアプラン	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	20.0
21	キャリアプラン	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	20.0
22	経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	10.0
23	経営姿勢	4	社員の声には耳を傾けている。	10.0
24	経営姿勢	5	常に改革を心掛けている。	10.0
25	組織風土	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	10.0
26	組織風土	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	10.0
27	キャリアプラン	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	10.0
28	労働条件	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	0.0
29	職場環境	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	0.0
30	キャリアプラン	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	0.0

令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（10 企業）

経営者が実施していると思っているものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらか といえば思う	平均
経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	90.0	84.0
	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	80.0	
	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	70.0	
	4	社員の声には耳を傾けている。	90.0	
	5	常に改革を心掛けている。	90.0	
労働条件	6	残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	80.0	80.0
	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	80.0	
	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	70.0	
	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0	
	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	80.0	
	11	公平・公正に人事評価している。	70.0	
職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	60.0	70.0
	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	50.0	
	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	50.0	
	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	100.0	
	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	80.0	
	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	80.0	
組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	70.0	78.3
	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	70.0	
	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	80.0	
	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	80.0	
	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0	
	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	90.0	
キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	70.0	68.6
	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	90.0	
	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	70.0	
	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	60.0	
	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	70.0	
	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	80.0	
	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	40.0	

令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（10 企業）

経営者の実施意識が高いもの順に質問を並べ替えたもの

（単位：％）

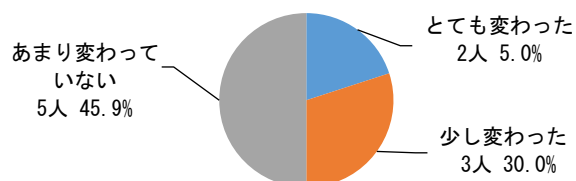
NO	分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらか といえば思う
1	労働条件	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0
2	職場環境	15	働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を行っている。	100.0
3	経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	90.0
4	経営姿勢	4	社員の声には耳を傾けている。	90.0
5	経営姿勢	5	常に改革を心掛けている。	90.0
6	組織風土	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	90.0
7	キャリアプラン	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	90.0
8	経営姿勢	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	80.0
9	労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	80.0
10	労働条件	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	80.0
11	労働条件	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	80.0
12	職場環境	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	80.0
13	職場環境	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	80.0
14	組織風土	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	80.0
15	組織風土	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	80.0
16	組織風土	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0
17	キャリアプラン	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	80.0
18	経営姿勢	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	70.0
19	労働条件	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	70.0
20	労働条件	11	公平・公正に人事評価している。	70.0
21	組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	70.0
22	組織風土	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	70.0
23	キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	70.0
24	キャリアプラン	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	70.0
25	キャリアプラン	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	70.0
26	職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	60.0
27	キャリアプラン	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	60.0
28	職場環境	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	50.0
29	職場環境	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	50.0
30	キャリアプラン	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	40.0

令和元年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（10 企業）

◆ 経営者の意識・行動

この事業への参加により、自分の意識や行動が変わってきたと思いますか？

とても変わった	2 人	20.0%
少し変わった	3 人	30.0%
あまり変わっていない	5 人	50.0%
変わっていない	0 人	0.0%
未 回 答	0 人	0.0%
計	10 人	100.0%



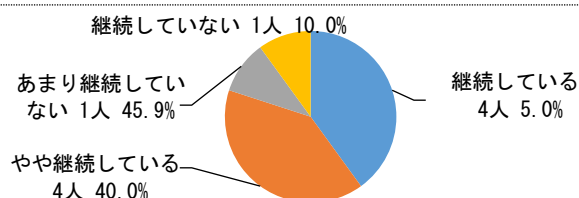
【何がどのように変わったか】

- ・離職が減った
- ・社員とのコミュニケーションをより多く、深くとることを心掛けた
- ・経営方針を明確にすること。それを社員に伝えることを意識するようになった
- ・従業員に対して意識を持って対応するようになったのでは？と思っている
- ・社員の仕事に対するモチベーションが高まったように感じる

◆ 取組みの継続

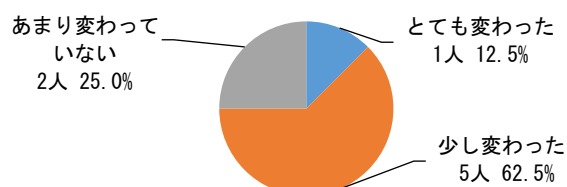
この事業への参加により始めた取組みは、現在も継続しておられますか？

継続している	4 人	40.0%
やや継続している	4 人	40.0%
あまり継続していない	1 人	10.0%
継続していない	1 人	10.0%
未 回 答	0 人	0.0%
計	10 人	100.0%



「継続している」「やや継続している」と回答された方にお聞きします。社員は何か変わったと思いますか？

とても変わった	1 人	12.5%
少し変わった	5 人	62.5%
あまり変わっていない	2 人	25.0%
変わっていない	0 人	0.0%
未 回 答	0 人	0.0%
計	8 人	100.0%



【何がどのように変わったか】

- ・社員からの提案が増えてきているように感じる
- ・一部であるが、職員から他の法人より恵まれていると話を聞く。離職率もひとケタ台となった
- ・福利厚生制度が増えた
- ・メンタルヘルス不調の社員がとてもよくなった

【継続していない・あまり継続していない理由】

- ・「飲みニケーション」と「サークル活動」を通じて社内コミュニケーションの向上を図るというものであったが、コロナ禍において全然活動できなかった
- ・当社単体で制度改革ができないため、制度等の導入が困難

◆今後の取組み

- ・若手、中堅管理職、各々のモチベーションアップとキャリアアップへの導き
- ・従業員を増やす
- ・先進的企業の取組みの導入
- ・それぞれが自分の現場をそれぞれに管理していくという環境の中で、いかに社内での横の連携（チームワーク）を強固にできるか、助け合う風土の構築
- ・現場管理能力など属人性の高い技術
- ・1 o n 1 の推進による良好なコミュニケーションの実現
- ・積極的チャレンジ

◆経営者自由意見(日頃思っていること・感じていること・悩んでいること)

- ・ほとんどの社員が良い成長をしてくれていると感じる。私も含め、管理する側の一層の成長へ挑戦したい
- ・長年しみついた風土を変えることは、大きなエネルギーが必要で簡単でないと感じています
- ・強固な会社づくりでミッション・ビジョン・バリューが重要であるが、従業員の理解が不十分であったり、行動が伴わない場面があり、課題ととらえている
- ・次世代リーダーの育成

② 令和２年度 支援対象企業の経営者アンケート

アンケート実施時期		令和３年９月
アンケート送付数		15 企業
回答数		12 企業
回収率		80.0 %
性別	男	83.3 %
	女	16.7 %
	計	100.0 %
年代別	30 代	25.0 %
	40 代	42.0 %
	50 代	33.0 %
	60 代以上	0.0 %
	計	100.0 %
在籍年数	1 年未満	0.0 %
	1 年以上～3 年未満	16.7 %
	3 年以上～5 年未満	0.0 %
	5 年以上～7 年未満	16.7 %
	7 年以上～10 年未満	16.7 %
	10 年以上～15 年未満	25.0 %
	15 年以上～20 年未満	16.7 %
	20 年以上	8.2 %
	計	100.0 %

令和2年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（12企業）

経営者が実施していると思っていないものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	あまり思わない・思わない	平均
経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	8.3	10.0
	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	16.7	
	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	16.7	
	4	社員の声には耳を傾けている。	8.3	
	5	常に改革を心掛けている。	0.0	
労働条件	6	残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	0.0	5.6
	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	0.0	
	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	25.0	
	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	0.0	
	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	8.3	
	11	公平・公正に人事評価している。	0.0	
職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	8.3	10.0
	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	16.7	
	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	16.7	
	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	8.3	
	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	0.0	
	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	8.3	
組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	16.7	18.1
	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	33.3	
	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	16.7	
	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	8.3	
	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	16.7	
	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	16.7	
キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	0.0	17.9
	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	25.0	
	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	16.7	
	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	16.7	
	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	16.7	
	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	8.3	
	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	41.7	
平 均			12.5	

令和2年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（12企業）
経営者の不実施意識が高いものの順に質問を並べ替えたもの

（単位：％）

NO	分類	番号	質問内容	あまり思わない・思わない
1	キャリアプラン	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうような工夫をしている。	41.7
2	組織風土	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	33.3
3	労働条件	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	25.0
4	キャリアプラン	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	25.0
5	経営姿勢	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	16.7
6	経営姿勢	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	16.7
7	職場環境	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	16.7
8	職場環境	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	16.7
9	組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	16.7
10	組織風土	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	16.7
11	組織風土	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	16.7
12	組織風土	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	16.7
13	キャリアプラン	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	16.7
14	キャリアプラン	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	16.7
15	キャリアプラン	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	16.7
16	経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	8.3
17	経営姿勢	4	社員の声には耳を傾けている。	8.3
18	労働条件	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	8.3
19	職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	8.3
20	職場環境	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	8.3
21	職場環境	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	8.3
22	組織風土	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	8.3
23	キャリアプラン	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	8.3
24	経営姿勢	5	常に改革を心掛けている。	0.0
25	労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	0.0
26	労働条件	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	0.0
27	労働条件	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	0.0
28	労働条件	11	公平・公正に人事評価している。	0.0
29	職場環境	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	0.0
30	キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	0.0
平均				12.5

令和2年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（12企業）

経営者が実施していると思っているものの割合

（単位：％）

分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらか といえば思う	平均
経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	91.7	90.0
	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	83.3	
	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	83.3	
	4	社員の声には耳を傾けている。	91.7	
	5	常に改革を心掛けている。	100.0	
労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	100.0	94.5
	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	100.0	
	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	75.0	
	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0	
	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	91.7	
	11	公平・公正に人事評価している。	100.0	
職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	91.7	90.3
	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	83.3	
	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	83.3	
	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	91.7	
	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	100.0	
	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	91.7	
組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	83.3	81.9
	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	66.7	
	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	83.3	
	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	91.7	
	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	83.3	
	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	83.3	
キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	100.0	79.7
	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	75.0	
	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	83.3	
	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	83.3	
	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	83.3	
	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	83.3	
	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	50.0	
平 均			86.9	

令和2年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（12企業）

経営者の実施意識が高いもの順に質問を並べ替えたもの

（単位：％）

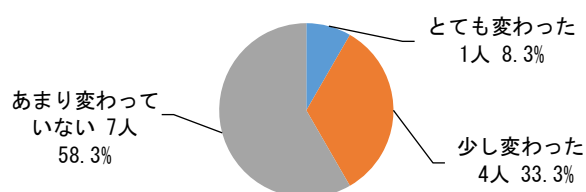
NO	分類	番号	質 問 内 容	思う・どちらかといえば思う
1	経営姿勢	5	常に改革を心掛けている。	100.0
2	労働条件	6	残業の上制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	100.0
3	労働条件	7	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	100.0
4	労働条件	9	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0
5	労働条件	11	公平・公正に人事評価している。	100.0
6	職場環境	16	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	100.0
7	キャリアプラン	24	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	100.0
8	経営姿勢	1	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	91.7
9	経営姿勢	4	社員の声には耳を傾けている。	91.7
10	労働条件	10	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	91.7
11	職場環境	12	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	91.7
12	職場環境	15	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	91.7
13	職場環境	17	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	91.7
14	組織風土	21	日頃からチームワークの醸成に努めている。	91.7
15	経営姿勢	2	社員が仕事をするに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	83.3
16	経営姿勢	3	常に現場を見て理解する努力をしている。	83.3
17	職場環境	13	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	83.3
18	職場環境	14	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	83.3
19	組織風土	18	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	83.3
20	組織風土	20	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	83.3
21	組織風土	22	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	83.3
22	組織風土	23	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	83.3
23	キャリアプラン	26	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	83.3
24	キャリアプラン	27	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	83.3
25	キャリアプラン	28	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	83.3
26	キャリアプラン	29	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	83.3
27	労働条件	8	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	75.0
28	キャリアプラン	25	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	75.0
29	組織風土	19	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	66.7
30	キャリアプラン	30	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうよう様々な工夫をしている。	50.0
平 均				86.9

令和2年度 支援対象企業の経営者アンケート結果（12 企業）

◆ 経営者の意識・行動

この事業への参加により、自分の意識や行動が変わってきたと思いますか？

とても変わった	1 人	8.3%
少し変わった	4 人	33.3%
あまり変わっていない	7 人	58.3%
変わっていない	0 人	0.0%
未 回 答	0 人	0.0%
計	12 人	100.0%



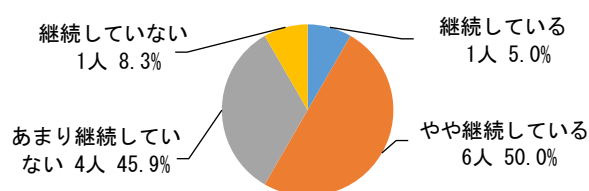
【何がどのように変わったか】

- ・これまで不十分であった労働条件や職場環境を整備、働きやすい職場づくりに向けて取り組むことが出来た
- ・有休の取得が難しく、思うように休みを与えられない環境を変えることが出来た。祭日も極力休めるよう全員の意識も変わってきたと思う
- ・コロナ禍で、社員と同じ目線で目標設定し取り組んでいる
- ・社員の話に耳を傾けるようになった

◆ 経営者の意識・行動

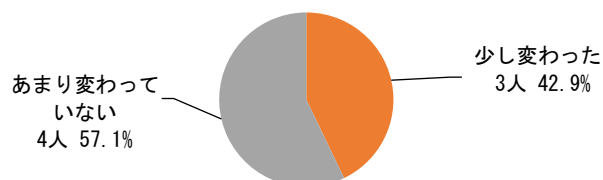
この事業への参加により始めた取組みは、現在も継続しておられますか？

継続している	1 人	5.0%
やや継続している	6 人	50.0%
あまり継続していない	4 人	45.9%
継続していない	1 人	8.3%
未 回 答	0 人	0.0%
計	12 人	100.0%



「継続している」「やや継続している」と回答された方にお聞きします。社員は何か変わったと思いますか？

とても変わった	0 人	0.0%
少し変わった	3 人	42.9%
あまり変わっていない	4 人	57.1%
変わっていない	0 人	0.0%
未 回 答	0 人	0.0%
計	7 人	100.0%



【何がどのように変わったか】

- ・今後の会社の取組みを明確にしてゆくようにしている
- ・労働条件や職場環境が整備できたことで勤務状況が明確になり、社員からの不平や不満が減ったと思う

【継続していない・あまり継続していない理由】

- ・担当部署との連携不足
- ・縦横のコミュニケーション不足が解消されていない
- ・アドバイスをいただき、諸々の制度改革を進めているが、まだ進行形である。またアドバイスとは関係なく進めてきた取組みは成果をしつつあるが、アドバイスの直接的成果とは言えない

◆ 今後の取組み

- ・組織力の強化に、より一層取り組んでゆく
- ・指揮命令が社長から直接社員へ行うのではなく、役職のある者と社員の間で話し合い進めていける組織づくりをしていきたい
- ・人事評価制度の構築（・再構築）
- ・「カイゼン」意識。マーケティングを中心とした Web 営業
- ・社員の高齢化が進む中で、世代交代を進めながら働きやすい職場づくりを行っていきたい
- ・週 40 時間に限らない「正職員」制度の充実

◆ 経営者自由意見（思っていること・感じていること・悩んでいること）

- ・「タテ割」の改善

4) 過年度支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

過年度支援対象企業の職場改善の取組み支援に生かすため、経営者アンケートと従業員満足度調査の結果を基に、経営者の意識と従業員の満足度とのギャップを出した。

① 令和元年度 支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足とのギャップ

※ 数値は経営者、従業員共に回答があった 10 企業のもの

【従業員満足度調査】

アンケート実施時期		令和3年6月
アンケート送付数		411通
回答数		285通
回収率		69.3%
社員の正規・非正規区分	正社員	67.6%
	非正規社員	27.6%
	未回答	4.8%
	計	100.0%
性別	男	58.6%
	女	36.6%
	未回答	4.8%
	計	100.0%
年代別	10代～20代	7.9%
	30代	17.9%
	40代	26.2%
	50代	45.2%
	60代以上	0.0%
	未回答	2.8%
	計	100.0%

【経営者アンケート】

アンケート実施時期		令和3年6月
性別	男	100.0%
	女	0.0%
	計	100.0%
年代別	30代	0.0%
	40代	30.0%
	50代	40.0%
	60代以上	30.0%
	計	100.0%
在職年数	1年未満	10.0%
	1年以上～3年未満	0.0%
	3年以上～5年未満	10.0%
	5年以上～7年未満	20.0%
	7年以上～10年未満	10.0%
	10年以上～15年未満	30.0%
	15年以上～20年未満	10.0%
	20年以上	10.0%
	計	100.0%

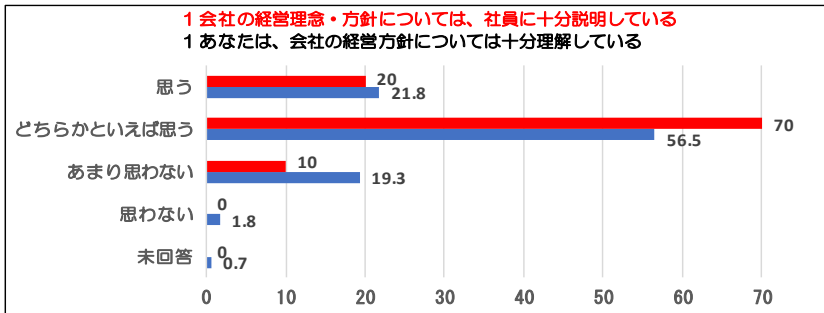
令和元年度 支援対象企業のフォローアップ結果（10 企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

経営者
従業員

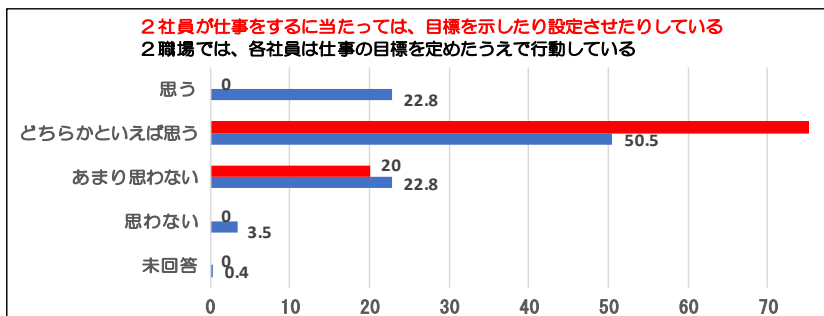
（単位：％）

1

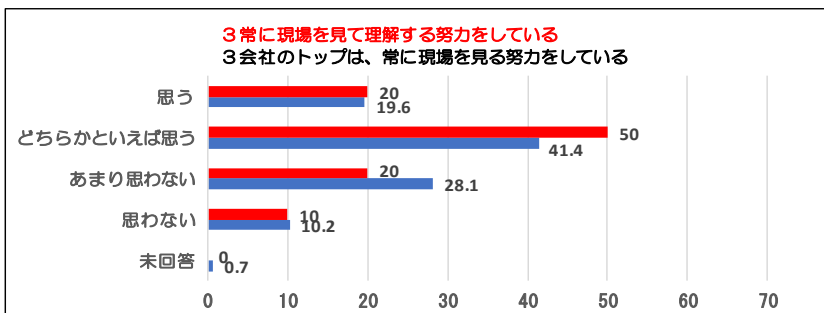
経営姿勢について



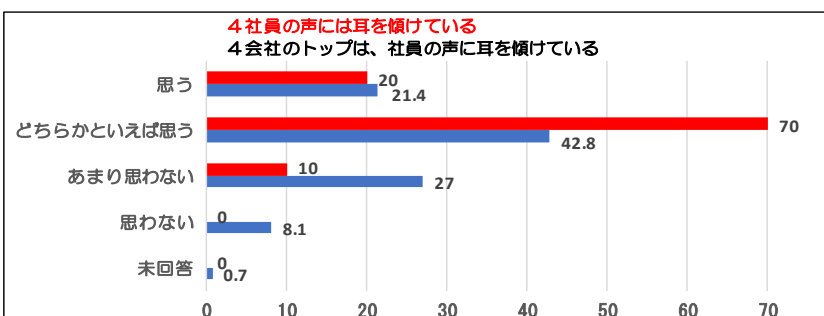
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90	78.3	11.7
あまり思わない・思わない	10	21.1	-11.1



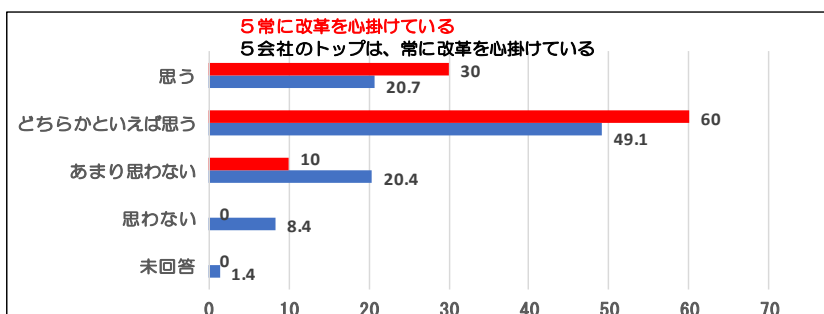
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	73.3	6.7
あまり思わない・思わない	20	26.3	-6.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	61	9
あまり思わない・思わない	30	38.3	-8.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90	64.2	25.8
あまり思わない・思わない	10	35.1	-25.1

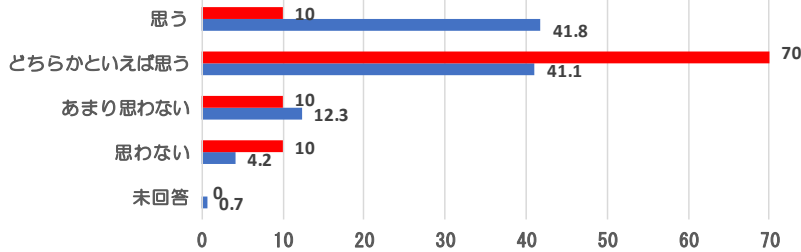


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90	69.8	20.2
あまり思わない・思わない	10	28.8	-18.8

2

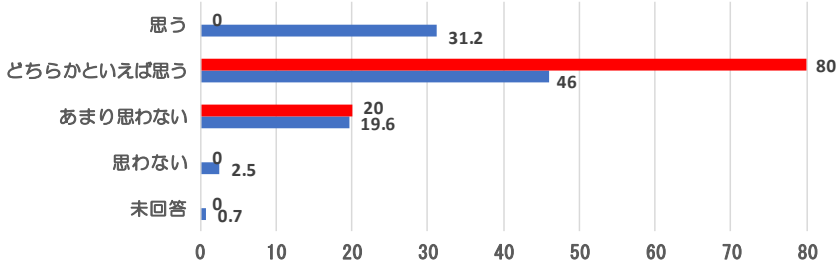
労働条件について

6 残業の上限時間は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している
6 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である



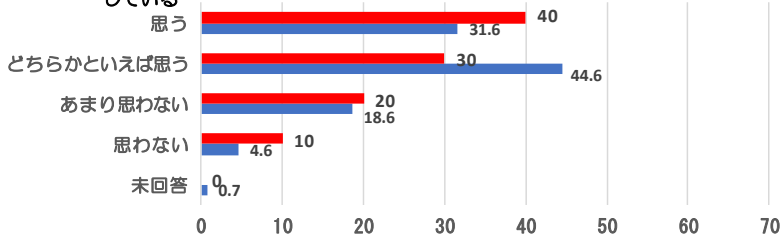
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	82.9	-2.9
あまり思わない・思わない	20	16.5	3.5

7 勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている
7 会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている



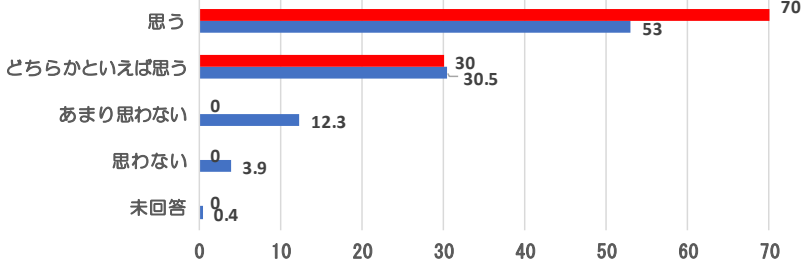
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	77.2	2.8
あまり思わない・思わない	20	22.1	-2.1

8 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している
8 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している



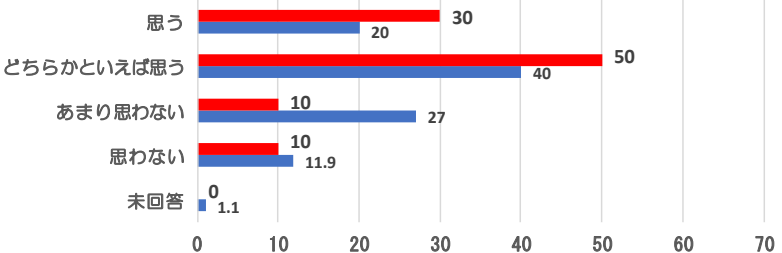
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	76.2	-6.2
あまり思わない・思わない	30	23.2	6.8

9 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している
9 有給休暇は取れている

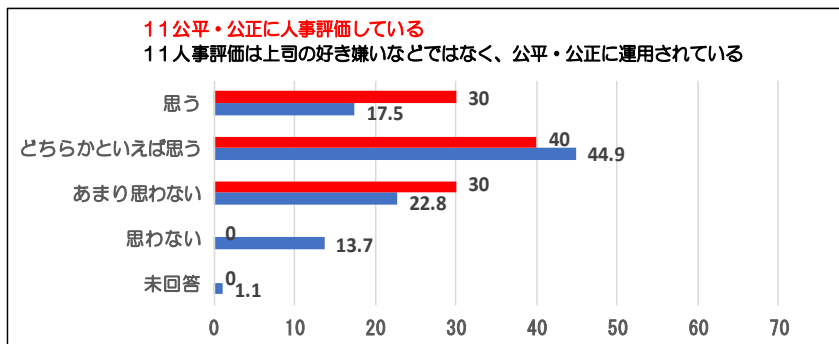


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	83.5	16.5
あまり思わない・思わない	0	16.2	-16.2

10 社員の給与（賃金）は公平に定めている
10 社員の給与（賃金）は公平に定められている

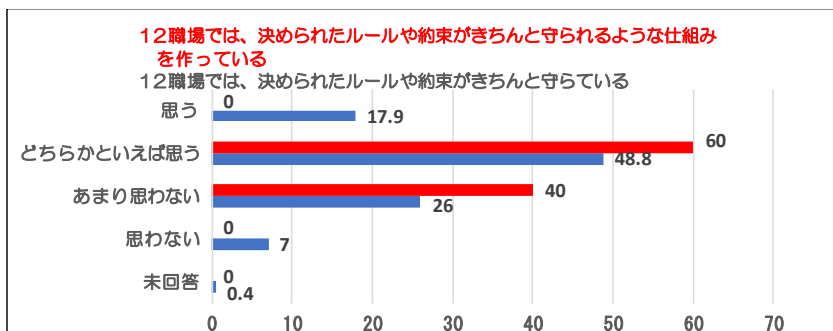


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	60	20
あまり思わない・思わない	20	38.9	-18.9

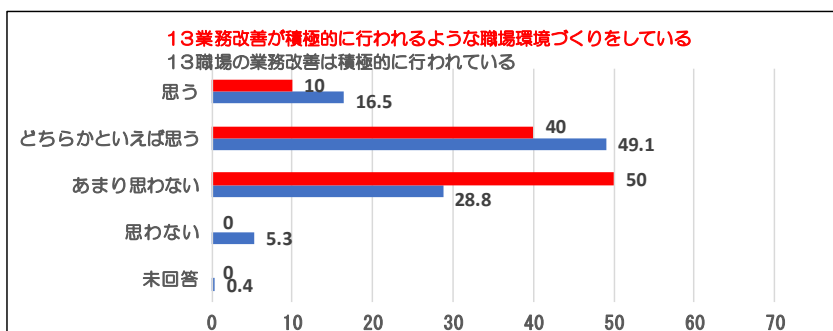


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	62.4	7.6
あまり思わない・思わない	30	36.5	-6.5

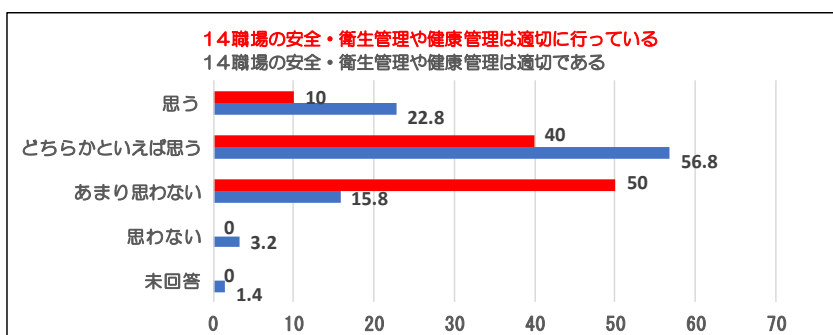
3 職場環境について



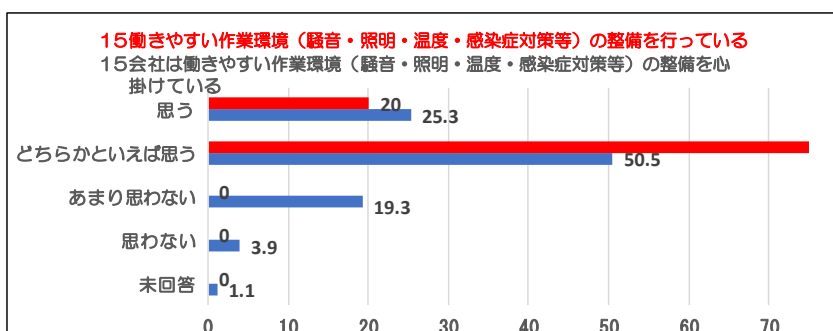
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	60	66.7	-6.7
あまり思わない・思わない	40	33	7



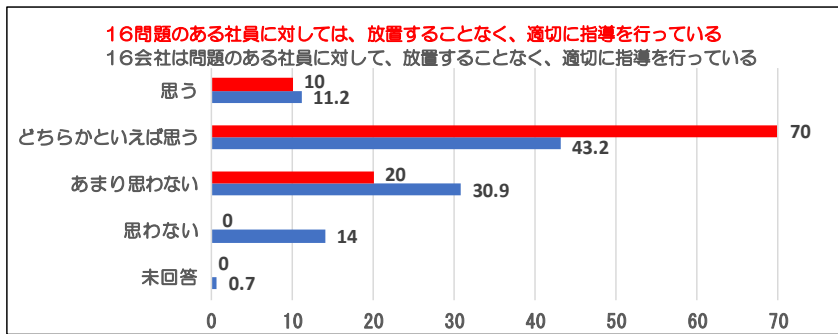
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	50	65.6	-15.6
あまり思わない・思わない	50	34.1	15.9



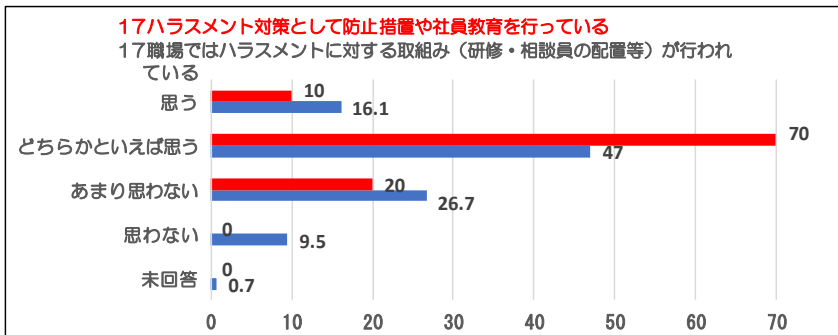
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	50	79.6	-29.6
あまり思わない・思わない	50	19	31



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	75.8	24.2
あまり思わない・思わない	0	23.2	-23.2

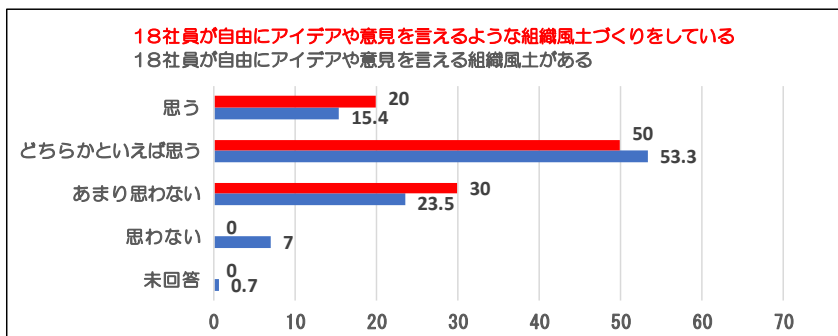


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	54.4	25.6
あまり思わない・思わない	20	44.9	-24.9

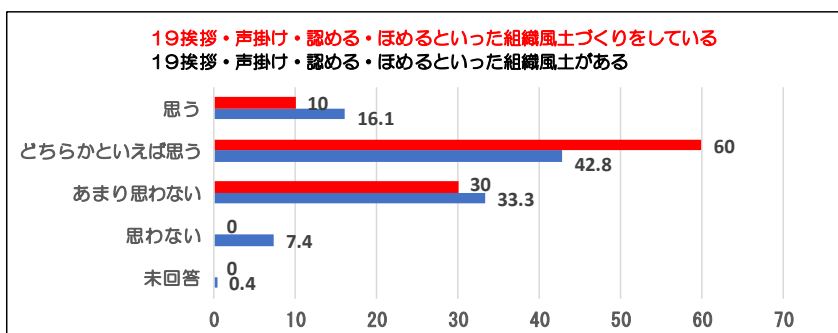


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	63.1	16.9
あまり思わない・思わない	20	36.2	-16.2

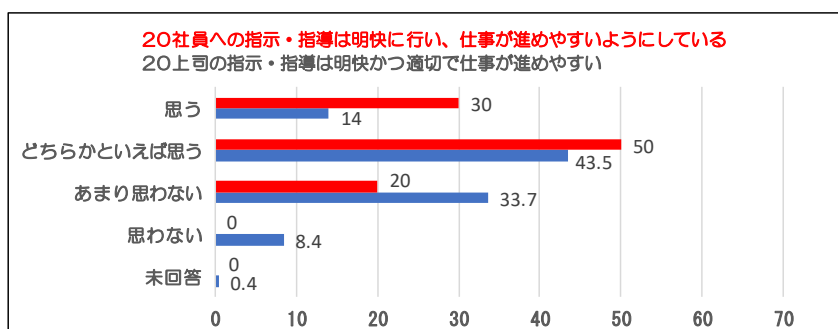
4 組織風土について



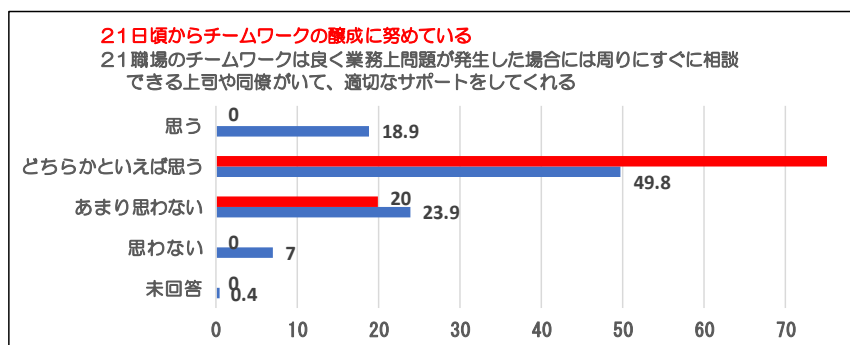
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	68.7	1.3
あまり思わない・思わない	30	30.5	-0.5



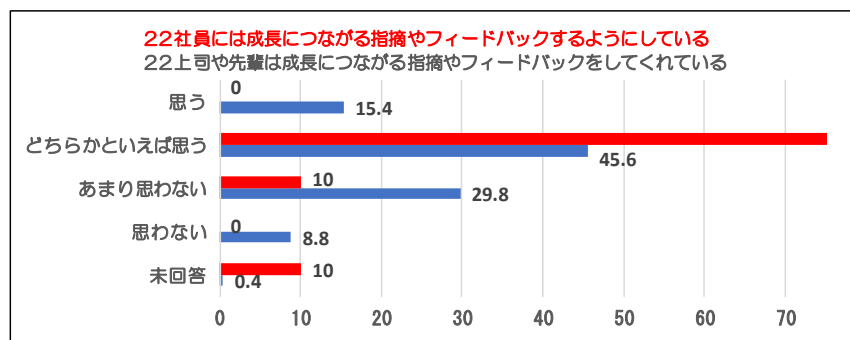
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	58.9	11.1
あまり思わない・思わない	30	40.7	-10.7



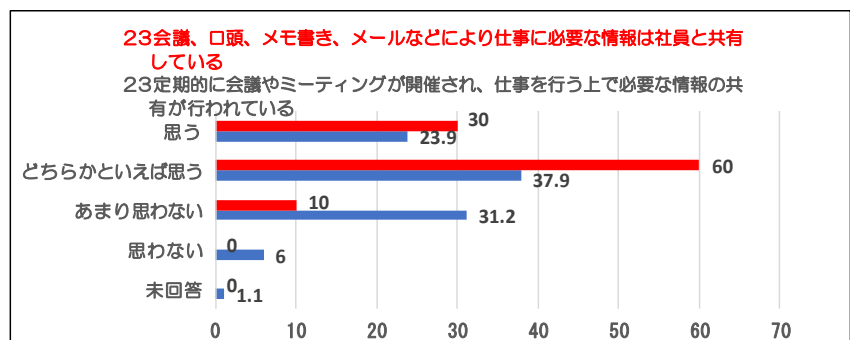
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	57.5	22.5
あまり思わない・思わない	20	42.1	-22.1



	経営者	従業員	経営者・従業員
思う・どちらかといえば思う	80	68.7	11.3
あまり思わない・思わない	20	30.9	-10.9

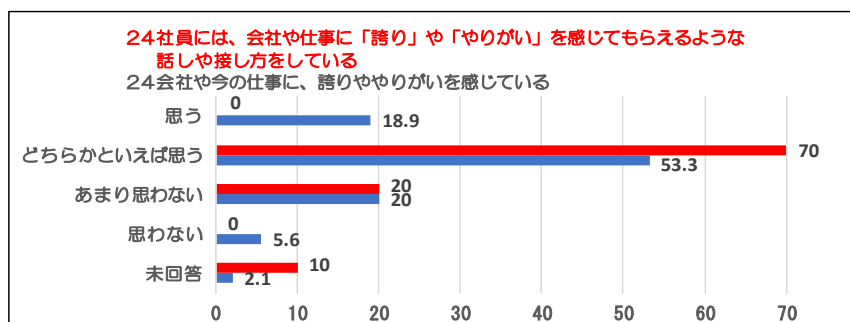


	経営者	従業員	経営者・従業員
思う・どちらかといえば思う	80	61	19
あまり思わない・思わない	10	38.6	-28.6

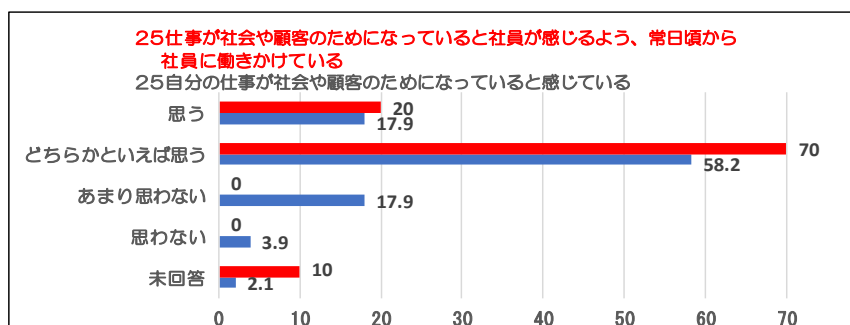


	経営者	従業員	経営者・従業員
思う・どちらかといえば思う	90	61.8	28.2
あまり思わない・思わない	10	37.2	-27.2

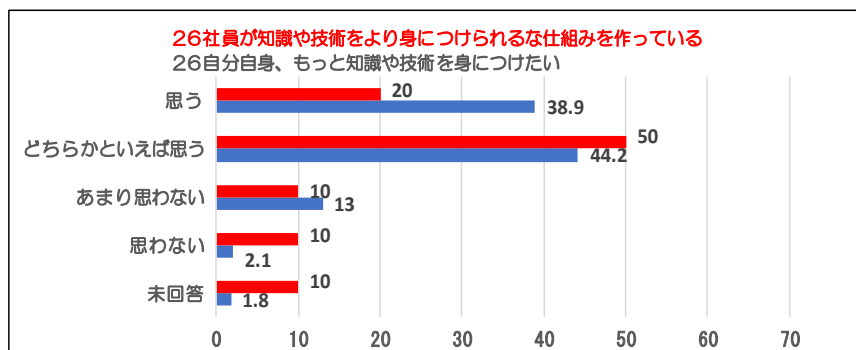
5 キャリアプランについて



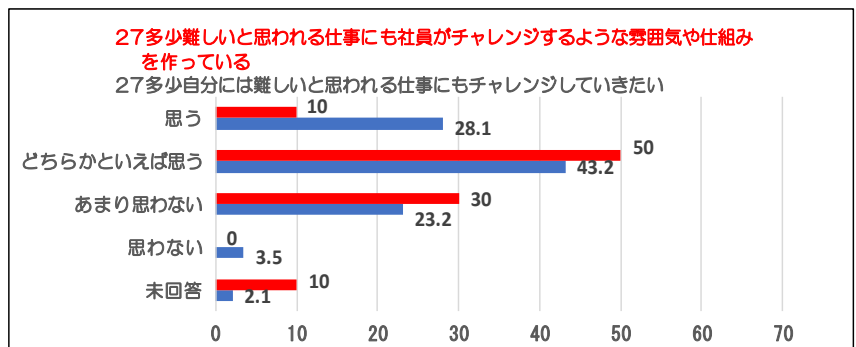
	経営者	従業員	経営者・従業員
思う・どちらかといえば思う	70	72.2	-2.2
あまり思わない・思わない	20	25.6	-5.6



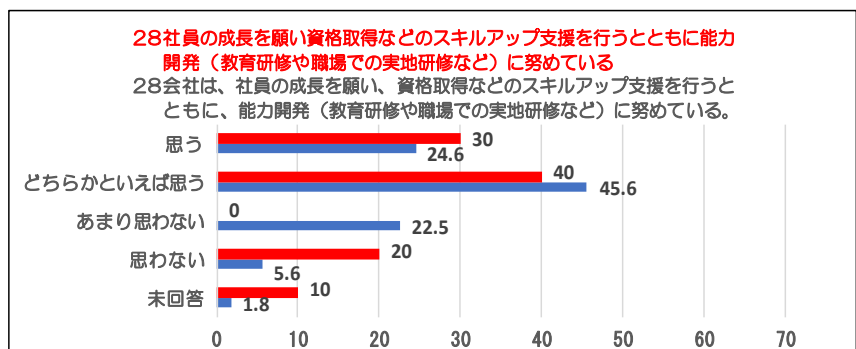
	経営者	従業員	経営者・従業員
思う・どちらかといえば思う	90	76.1	13.9
あまり思わない・思わない	0	21.8	-21.8



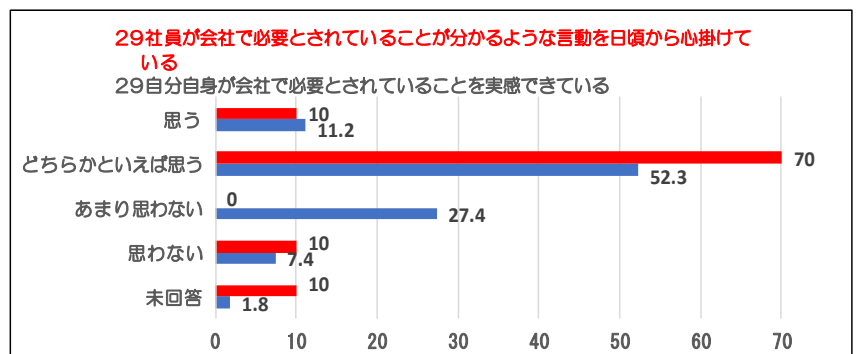
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	83.1	-13.1
あまり思わない・思わない	20	15.1	4.9



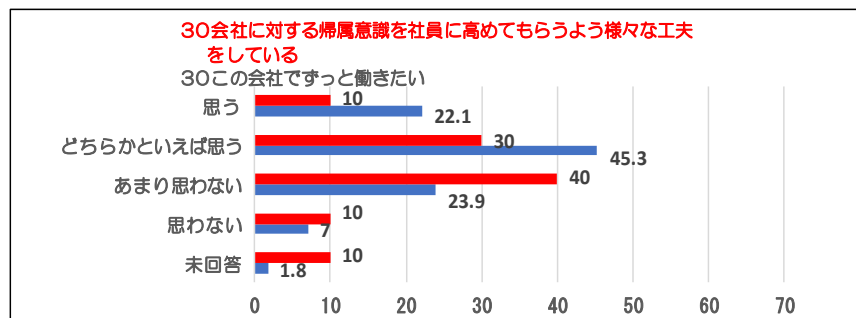
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	60	71.3	-11.3
あまり思わない・思わない	30	26.7	3.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	70	70.2	-0.2
あまり思わない・思わない	20	28.1	-8.1



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	80	63.5	16.5
あまり思わない・思わない	10	34.8	-24.8



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	40	67.4	-27.4
あまり思わない・思わない	50	30.9	19.1

令和元年度 支援対象企業のフォローアップ結果 (10 企業)
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

(単位: %)

区分	番号	質 問 内 容	経営者 －従業員
経営姿勢	1	経 会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	90.0
	従	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	78.3
	2	経 社員が仕事をすることに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	80.0
	従	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	73.3
	3	経 常に現場を見て理解する努力をしている。	70.0
	従	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	61.0
	4	経 社員の声には耳を傾けている。	90.0
	従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	64.2
	5	経 常に改革を心掛けている。	90.0
	従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	69.8
労働条件	6	経 残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	80.0
	従	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	82.9
	7	経 勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	80.0
	従	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	77.2
	8	経 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	70.0
	従	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	76.2
	9	経 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0
	従	有給休暇は取れている。	83.5
	10	経 社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	80.0
	従	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	60.0
職場環境	11	経 公平・公正に人事評価している。	70.0
	従	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	62.4
	12	経 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	60.0
	従	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	66.7
	13	経 業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	50.0
	従	職場の業務改善は積極的に行われている。	65.6
	14	経 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	50.0
	従	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	79.6
	15	経 働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	100.0
	従	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を心掛けている。	75.8
組織風土	16	経 問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	80.0
	従	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.4
	17	経 ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	80.0
	従	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	63.1
	18	経 社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	70.0
	従	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	68.7
	19	経 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	70.0
	従	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	58.9
	20	経 社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	80.0
	従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	57.5
キャリアアップ	21	経 日頃からチームワークの醸成に努めている。	80.0
	従	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートしてくれる。	68.7
	22	経 社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0
	従	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	61.0
	23	経 会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	90.0
	従	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	61.8
	24	経 社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	70.0
	従	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	72.2
	25	経 仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	90.0
	従	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	76.1
キャリアアップ	26	経 社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	70.0
	従	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	83.1
	27	経 多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	60.0
	従	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。	71.3
	28	経 社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	70.0
	従	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	70.2
	29	経 社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	80.0
	従	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	63.5
	30	経 会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうような様々な工夫をしている。	40.0
	従	この会社で今後もずっと長く働きたい。	67.4
平 均			6.5

令和元年度 支援対象企業のフォローアップ結果（10 企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ（ギャップが大きいもの順）

（単位：％）

NO	区分	番号	質 問 内 容		経営者 —どちらか —といえば思う	経営者 —従業員
1	組織風土	23	経	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	90.0	28.2
			従	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	61.8	
2	経営姿勢	4	経	社員の声には耳を傾けている。	90.0	25.8
			従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	64.2	
3	職場環境	16	経	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	80.0	25.6
			従	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.4	
4	職場環境	15	経	働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を行っている。	100.0	24.2
			従	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度・感染症対策等）の整備を心がけている。	75.8	
5	組織風土	20	経	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	80.0	22.5
			従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	57.5	
6	経営姿勢	5	経	常に改革を心掛けている。	90.0	20.2
			従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	69.8	
7	労働条件	10	経	社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	80.0	20
			従	社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	60.0	
8	組織風土	22	経	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0	19
			従	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	61.0	
9	職場環境	17	経	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	80.0	16.9
			従	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	63.1	
10	労働条件	9	経	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0	16.5
			従	有給休暇は取れている。	83.5	
11	キャリアプラン	29	経	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	80.0	16.5
			従	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	63.5	
12	キャリアプラン	25	経	仕事で社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	90.0	13.9
			従	自分の仕事で社会や顧客のためになっていると感じている。	76.1	
13	経営姿勢	1	経	会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	90.0	11.7
			従	あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	78.3	
14	組織風土	21	経	日頃からチームワークの醸成に努めている。	80.0	11.3
			従	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	68.7	
15	組織風土	19	経	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	70.0	11.1
			従	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	58.9	
16	経営姿勢	3	経	常に現場を見て理解する努力をしている。	70.0	9
			従	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	61.0	
17	労働条件	11	経	公平・公正に人事評価している。	70.0	7.6
			従	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	62.4	
18	経営姿勢	2	経	社員が仕事をすると当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	80.0	6.7
			従	職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	73.3	
19	労働条件	7	経	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強くないようにしている。	80.0	2.8
			従	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強くないようにしている。	77.2	
20	組織風土	18	経	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	70.0	1.3
			従	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	68.7	
21	キャリアプラン	28	経	社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	70.0	-0.2
			従	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	70.2	
22	キャリアプラン	24	経	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	70.0	-2.2
			従	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	72.2	
23	労働条件	6	経	残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	80.0	-2.9
			従	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	82.9	
24	労働条件	8	経	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	70.0	-6.2
			従	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	76.2	
25	職場環境	12	経	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	60.0	-6.7
			従	職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	66.7	
26	キャリアプラン	27	経	多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	60.0	-11.3
			従	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。	71.3	
27	キャリアプラン	26	経	社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	70.0	-13.1
			従	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	83.1	
28	職場環境	13	経	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	50.0	-15.6
			従	職場の業務改善は積極的に行われている。	65.6	
29	キャリアプラン	30	経	会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうような様々な工夫をしている。	40.0	-27.4
			従	この会社で今後もずっと長く働きたい。	67.4	
30	職場環境	14	経	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	50.0	-29.6
			従	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	79.6	
平 均						6.5

② 令和２年度 支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

※ 数値は経営者、従業員共に回答があった１１企業のもの

【従業員満足度調査】

アンケート実施時期		令和３年９月
アンケート送付数		４７４通
回 答 数		２９０通
回 収 率		61.2%
社員の正規・非正規区分	正社員	67.6%
	非正規社員	27.6%
	未回答	4.8%
	計	100.0%
性別	男	58.6%
	女	36.6%
	未回答	4.8%
	計	100.0%
年代別	１０代～２０代	7.9%
	３０代	17.9%
	４０代	26.2%
	５０代	45.2%
	６０代以上	0.0%
	未回答	2.8%
	計	100.0%

【経営者アンケート】

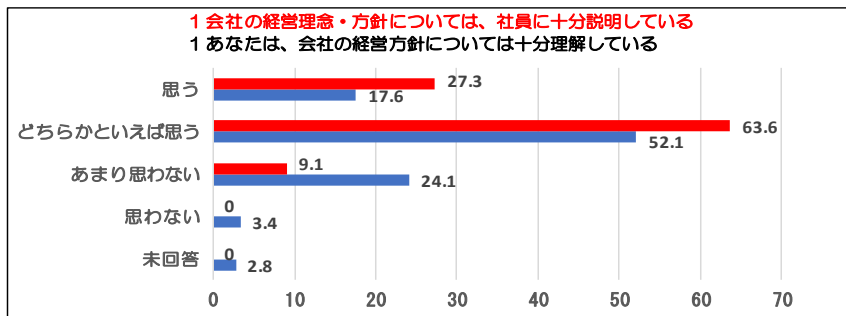
アンケート実施時期		令和３年９月
性別	男	81.8%
	女	18.2%
	計	100.0%
年代別	３０代	0.0%
	４０代	27.3%
	５０代	36.4%
	６０代以上	36.4%
	計	100.0%
在職年数	１年未満	0.0%
	１年以上～３年未満	18.2%
	３年以上～５年未満	0.0%
	５年以上～７年未満	18.2%
	７年以上～１０年未満	18.2%
	１０年以上～１５年未満	18.2%
	１５年以上～２０年未満	18.2%
	２０年以上	9.1%
	計	100.0%

令和2年度 支援対象企業のフォローアップ結果（11 企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

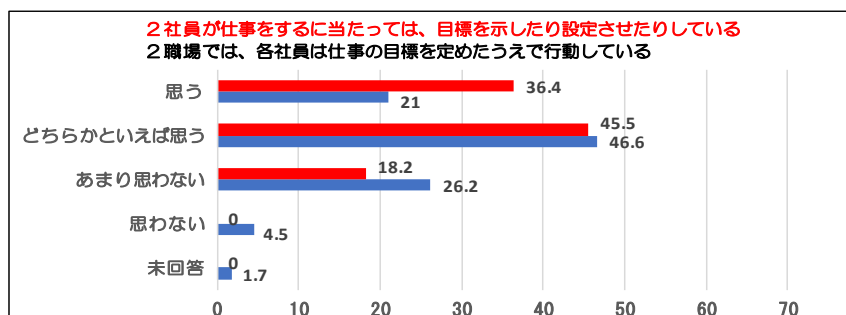
経営者
従業員

（単位：％）

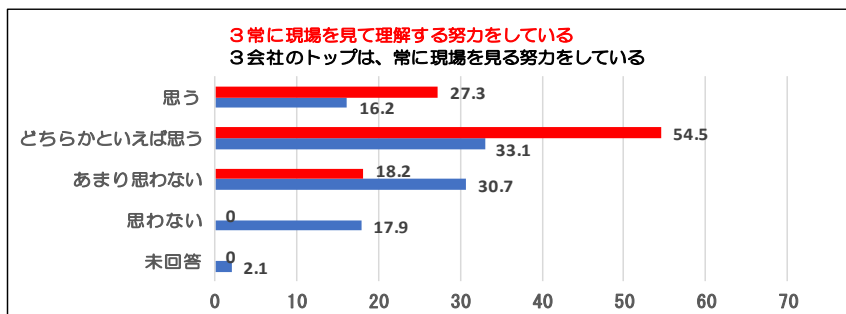
1 経営姿勢について



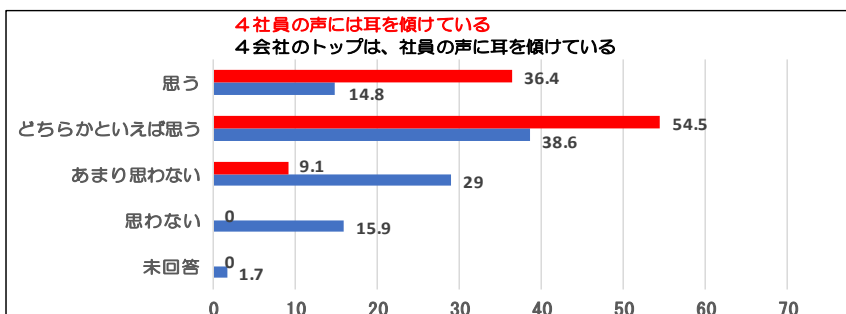
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	69.7	21.2
あまり思わない・思わない	9.1	27.5	-18.4



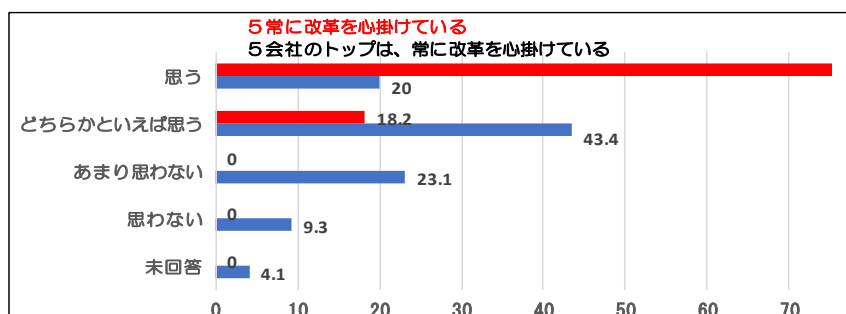
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.9	67.6	14.3
あまり思わない・思わない	18.2	30.7	-12.5



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.8	49.3	32.5
あまり思わない・思わない	18.2	48.6	-30.4



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	53.4	37.5
あまり思わない・思わない	9.1	44.9	-35.8

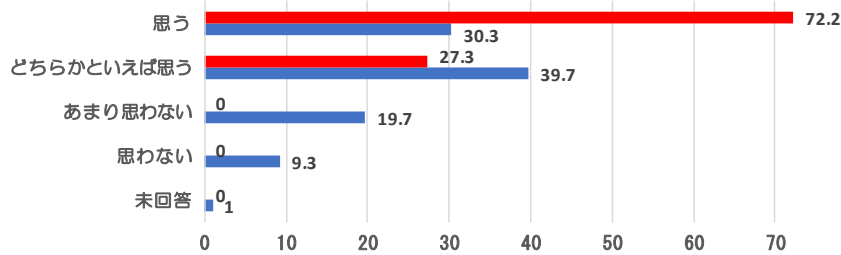


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	63.4	36.6
あまり思わない・思わない	0	32.4	-32.4

2

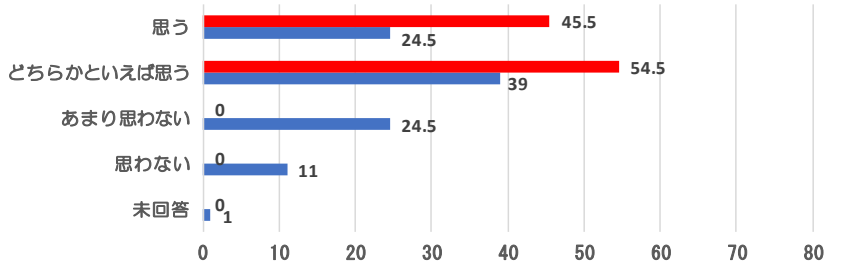
労働条件について

6 残業の上限時間は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している
6 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である



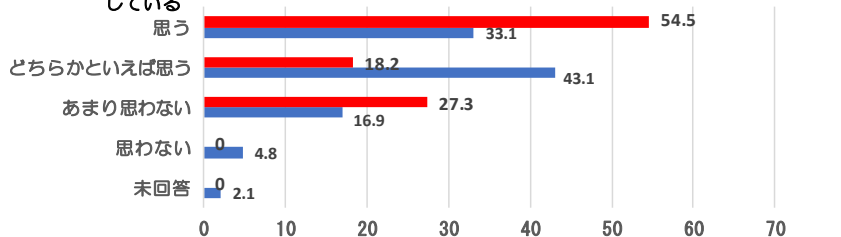
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	99.5	70	29.5
あまり思わない・思わない	0	29	-29

7 勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている
7 会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている



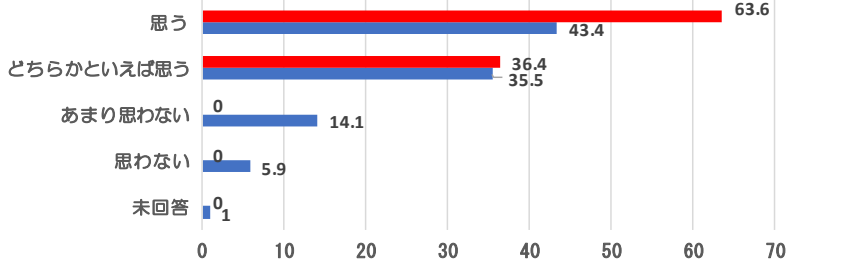
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	63.5	36.5
あまり思わない・思わない	0	35.5	-35.5

8 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している
8 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している



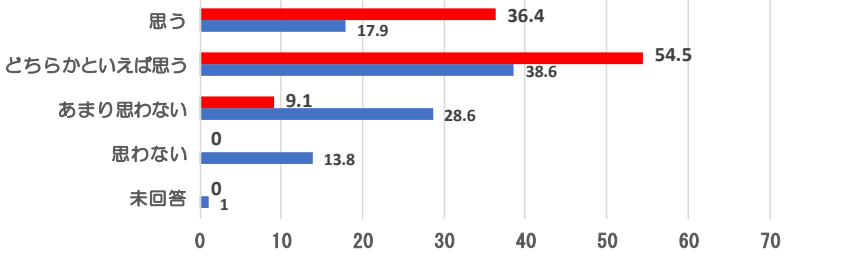
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	72.7	76.2	-3.5
あまり思わない・思わない	27.3	21.7	5.6

9 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している
9 有給休暇は取れている

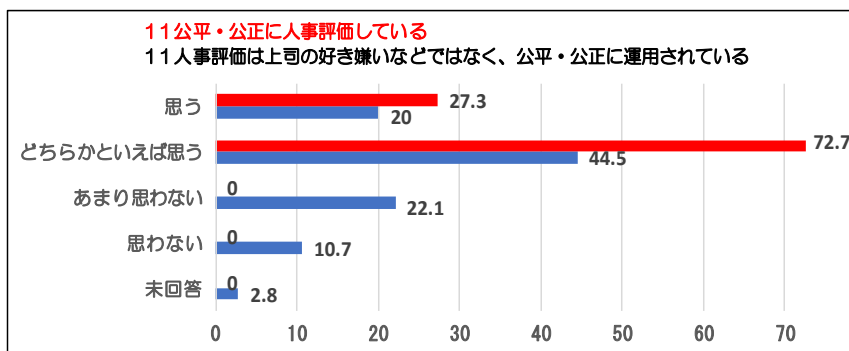


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	78.9	21.1
あまり思わない・思わない	0	20	-20

10 社員の給与（賃金）は公平に定めている
10 社員の給与（賃金）は公平に定められている

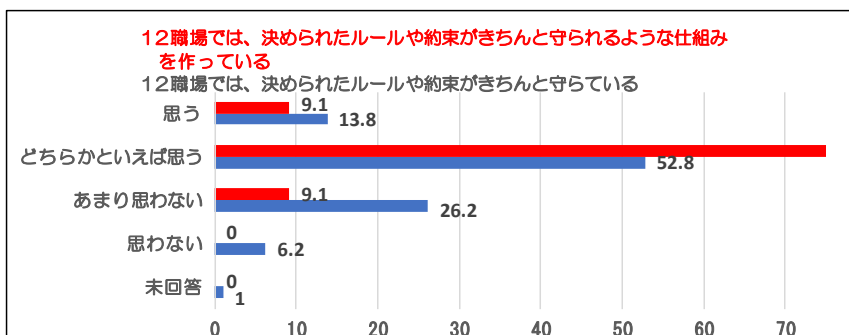


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	56.5	34.4
あまり思わない・思わない	9.1	42.4	-33.3

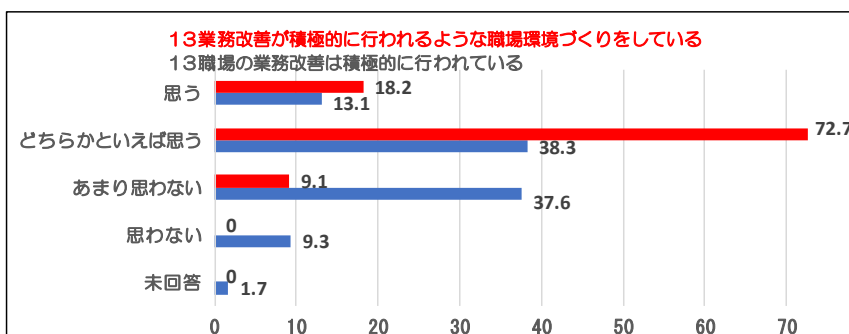


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	64.5	35.5
あまり思わない・思わない	0	32.8	-32.8

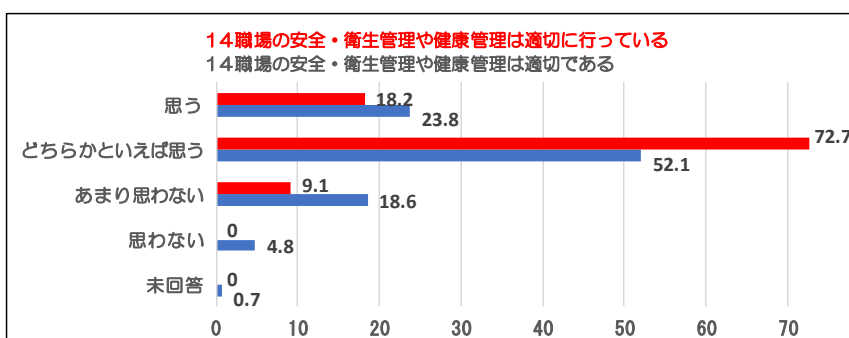
3 職場環境について



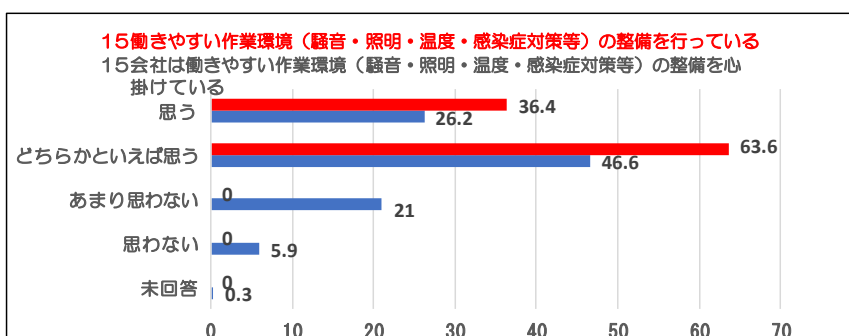
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	66.6	24.3
あまり思わない・思わない	9.1	32.4	-23.3



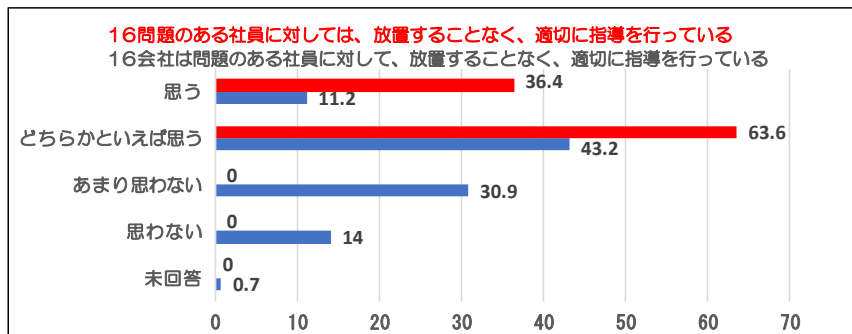
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	51.4	39.5
あまり思わない・思わない	9.1	46.9	-37.8



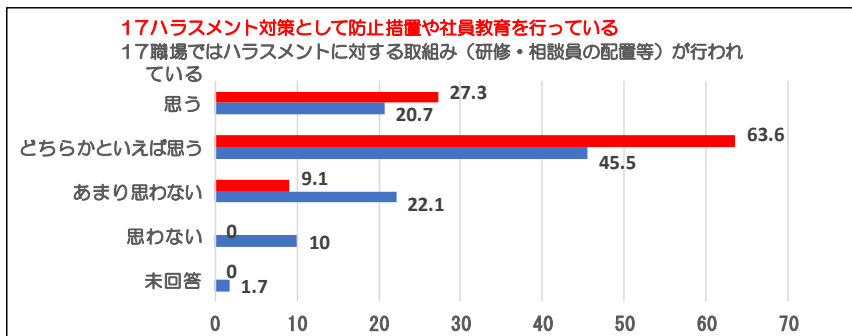
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	75.9	15
あまり思わない・思わない	9.1	23.4	-14.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	72.8	27.2
あまり思わない・思わない	0	26.9	-26.9

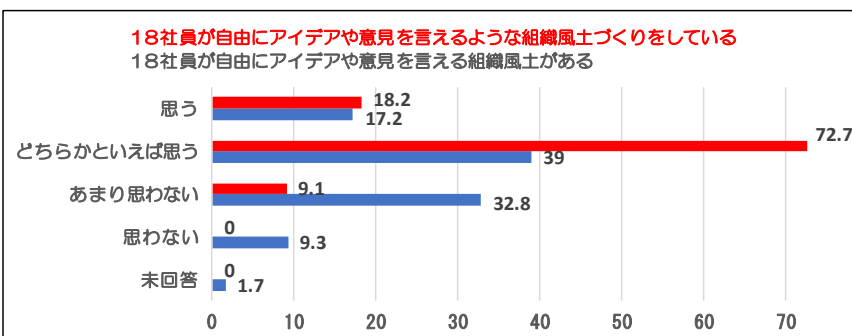


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	54.4	45.6
あまり思わない・思わない	0	44.9	-44.9

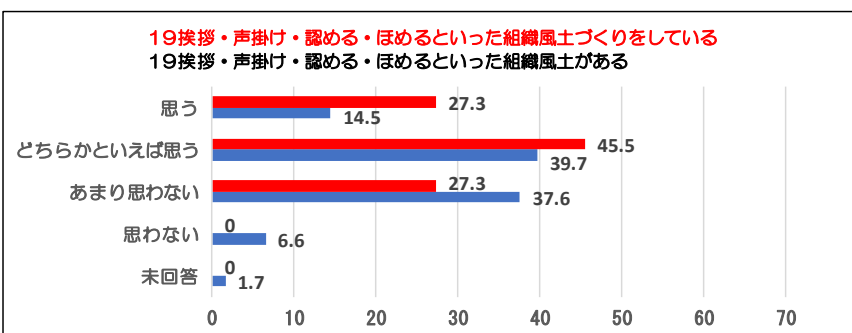


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	66.2	24.7
あまり思わない・思わない	9.1	32.1	-23

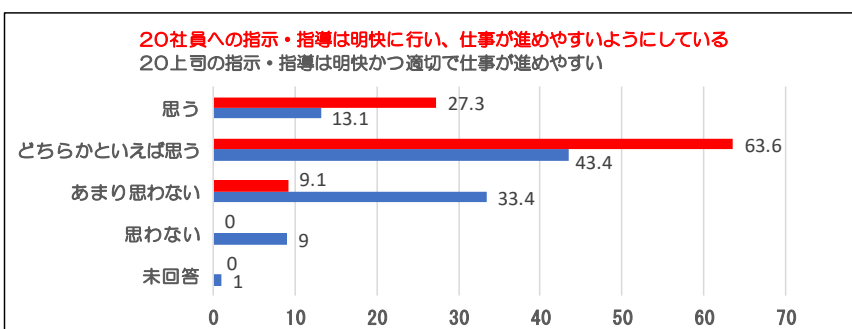
4 組織風土について



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	56.2	34.7
あまり思わない・思わない	9.1	42.1	-33



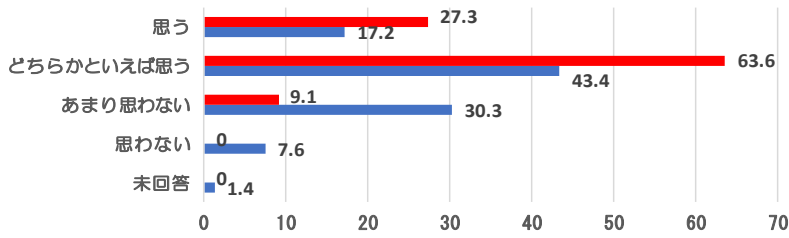
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	72.8	54.2	18.6
あまり思わない・思わない	27.3	44.2	-16.9



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	56.5	34.4
あまり思わない・思わない	9.1	42.4	-33.3

21日頃からチームワークの醸成に努めている

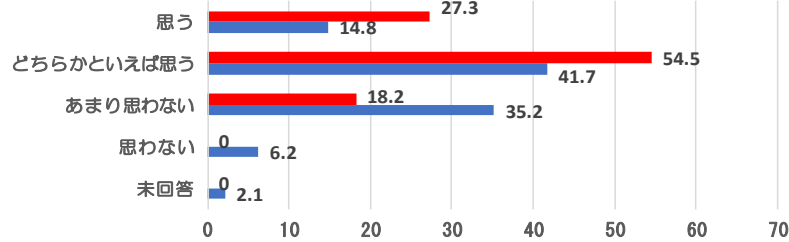
21職場のチームワークは良く業務上問題が発生した場合には周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	60.6	30.3
あまり思わない・思わない	9.1	37.9	-28.8

22社員には成長につながる指摘やフィードバックするようにしている

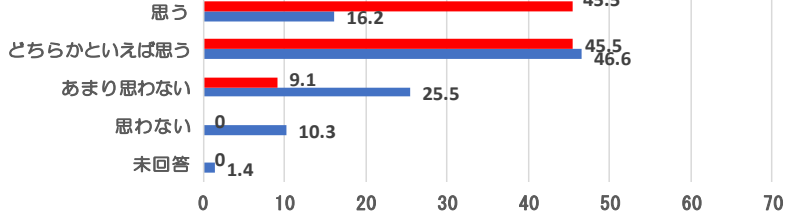
22上司や先輩は成長につながる指摘やフィードバックをしてきている



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.8	56.5	25.3
あまり思わない・思わない	18.2	41.4	-23.2

23会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している

23定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている

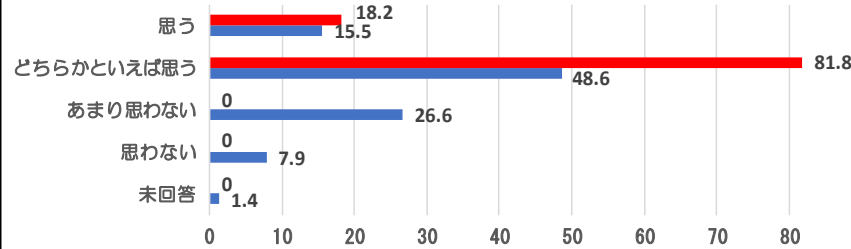


	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	91	62.8	28.2
あまり思わない・思わない	9.1	35.8	-26.7

5 キャリアプランについて

24社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような話しや接し方をしている

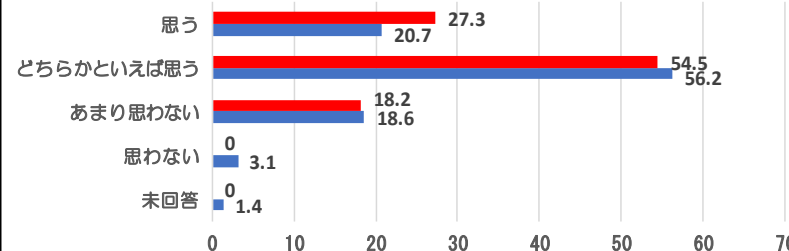
24会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている



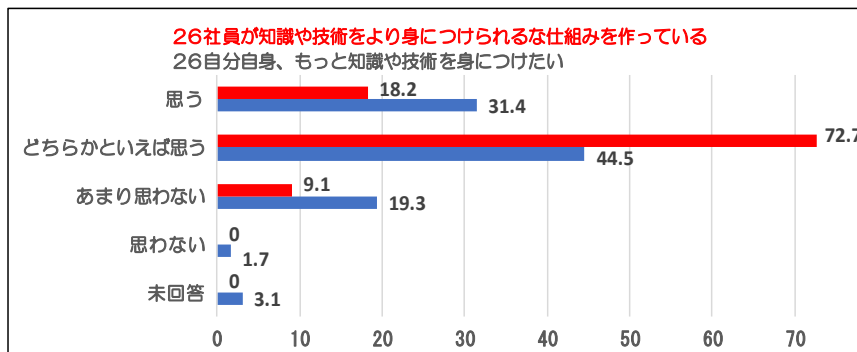
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	100	64.1	35.9
あまり思わない・思わない	0	34.5	-34.5

25仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に働きかけている

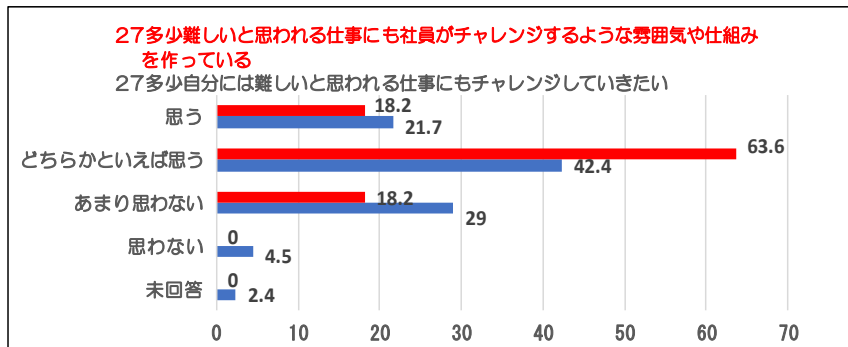
25自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている



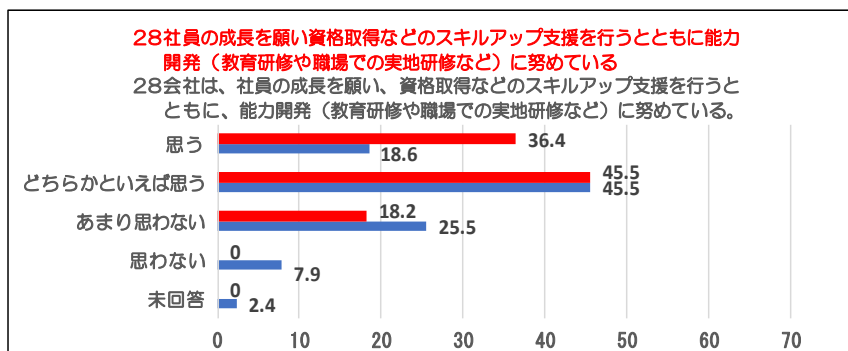
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.8	76.9	4.9
あまり思わない・思わない	18.2	21.7	-3.5



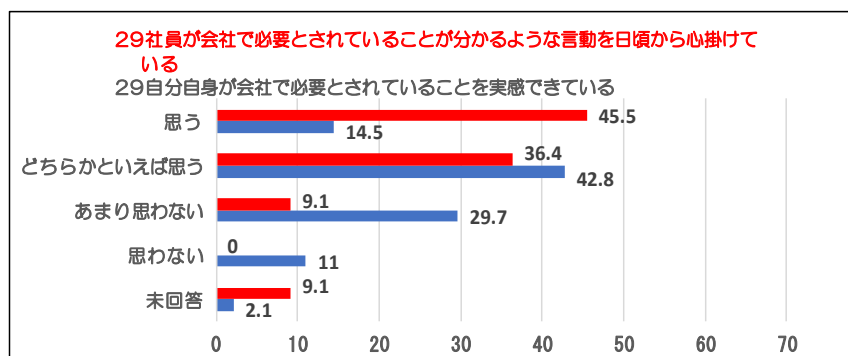
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	90.9	75.9	15
あまり思わない・思わない	9.1	21	-11.9



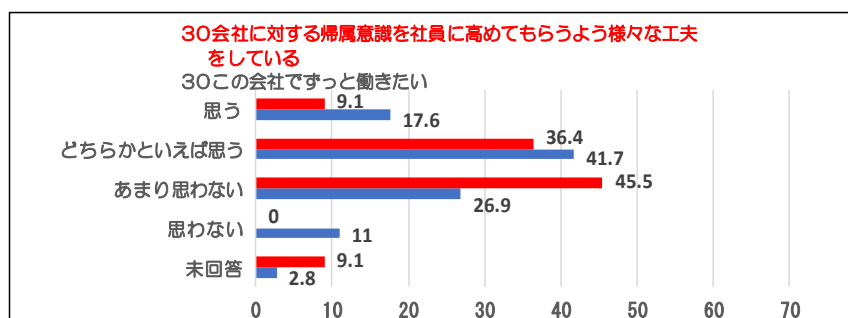
	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.8	64.1	17.7
あまり思わない・思わない	18.2	33.5	-15.3



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.9	64.1	17.8
あまり思わない・思わない	18.2	33.4	-15.2



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	81.9	57.3	24.6
あまり思わない・思わない	9.1	40.7	-31.6



	経営者	従業員	経営者 - 従業員
思う・どちらかといえば思う	45.5	59.3	-13.8
あまり思わない・思わない	45.5	37.9	7.6

令和2年度 支援対象企業のフォローアップ結果 (11 企業)
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ

(単位：%)

区分	番号	質 問 内 容	思う・どちらか といえば思う	経営者 －従業員
経営姿勢	1	経 会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。	90.9	21.2
		従 あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	69.7	
	2	経 社員が仕事をすることに当たっては、目標を示したり設定させたりしている。	81.9	14.3
		従 職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	67.6	
	3	経 常に現場を見て理解する努力をしている。	81.8	32.5
		従 会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	49.3	
	4	経 社員の声には耳を傾けている。	90.9	37.5
		従 会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	53.4	
	5	経 常に改革を心掛けている。	100.0	36.6
		従 会社のトップは、常に改革を心掛けている。	63.4	
労働条件	6	経 残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。	99.5	29.5
		従 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	70.0	
	7	経 勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	100.0	36.5
		従 会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	63.5	
	8	経 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	72.7	-3.5
		従 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	76.2	
	9	経 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0	21.1
		従 有給休暇は取れている。	78.9	
	10	経 社員の給与（賃金）は、公平に定めている。	90.9	34.4
		従 社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	56.5	
11	経 公平・公正に人事評価している。	100.0	35.5	
	従 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	64.5		
職場環境	12	経 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。	90.9	24.3
		従 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	66.6	
	13	経 業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	90.9	39.5
		従 職場の業務改善は積極的に行われている。	51.4	
	14	経 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。	90.9	15.0
		従 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	75.9	
	15	経 働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を行っている。	100.0	27.2
		従 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を心がけている。	72.8	
	16	経 問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	100.0	45.6
		従 会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.4	
17	経 ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	90.9	24.7	
	従 職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	66.2		
組織風土	18	経 社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	90.9	34.7
		従 社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	56.2	
	19	経 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	72.8	18.6
		従 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	54.2	
	20	経 社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	90.9	34.4
		従 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.5	
	21	経 日頃からチームワークの醸成に努めている。	90.9	30.3
		従 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	60.6	
	22	経 社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	81.8	25.3
		従 上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	56.5	
23	経 会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	91.0	28.2	
	従 定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	62.8		
キャリアアップ	24	経 社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	100.0	35.9
		従 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	64.1	
	25	経 仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	81.8	4.9
		従 自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	76.9	
	26	経 社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。	90.9	15.0
		従 自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	75.9	
	27	経 多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。	81.8	17.7
		従 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。	64.1	
	28	経 社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	81.8	17.7
		従 会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	64.1	
29	経 社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	81.9	24.6	
	従 自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	57.3		
30	経 会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうような様々な工夫をしている。	45.5	-13.8	
	従 この会社で今後もずっと長く働きたい。	59.3		
平 均				24.8

令和2年度 支援対象企業のフォローアップ結果（11企業）
経営者の意識と従業員の満足度とのギャップ（ギャップが大きいもの順）

（単位：％）

NO	区 分	番号	質 問 内 容	思う・どちらか といえば思う	経営者 一従業員
1	職場環境	16	経 問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。 従 会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	100.0 54.4	45.6
2	職場環境	13	経 業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。 従 職場の業務改善は積極的に行われている。	90.9 51.4	39.5
3	経営姿勢	4	経 社員の声には耳を傾けている。 従 会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	90.9 53.4	37.5
4	経営姿勢	5	経 常に改革を心掛けている。 従 会社のトップは、常に改革を心掛けている。	100.0 63.4	36.6
5	労働条件	7	経 勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。 従 会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	100.0 63.5	36.5
6	キャリアプラン	24	経 社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。 従 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	100.0 64.1	35.9
7	労働条件	11	経 公平・公正に人事評価している。 従 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	100.0 64.5	35.5
8	組織風土	18	経 社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。 従 社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	90.9 56.2	34.7
9	労働条件	10	経 社員の給与（賃金）は、公平に定めている。 従 社員の給与（賃金）は、公平に定められている。	90.9 56.5	34.4
10	組織風土	20	経 社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。 従 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	90.9 56.5	34.4
11	経営姿勢	3	経 常に現場を見て理解する努力をしている。 従 会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	81.8 49.3	32.5
12	組織風土	21	経 日頃からチームワークの醸成に努めている。 従 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。	90.9 60.6	30.3
13	労働条件	6	経 残業の上限制限は遵守し、社員の業務量が適切になるよう配慮している。 従 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。	99.5 70.0	29.5
14	組織風土	23	経 会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。 従 定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	91.0 62.8	28.2
15	職場環境	15	経 働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を行っている。 従 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を心がけている。	100.0 72.8	27.2
16	組織風土	22	経 社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。 従 上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	81.8 56.5	25.3
17	職場環境	17	経 ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。 従 職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。	90.9 66.2	24.7
18	キャリアプラン	29	経 社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。 従 自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	81.9 57.3	24.6
19	職場環境	12	経 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られるような仕組みを作っている。 従 職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。	90.9 66.6	24.3
20	経営姿勢	1	経 会社の経営理念・方針については、社員に十分説明している。 従 あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。	90.9 69.7	21.2
21	労働条件	9	経 年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。 従 有給休暇は取れている。	100.0 78.9	21.1
22	組織風土	19	経 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。 従 挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	72.8 54.2	18.6
23	キャリアプラン	27	経 多少難しいと思われる仕事にも社員がチャレンジするような雰囲気や仕組みを作っている。 従 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。	81.8 64.1	17.7
24	キャリアプラン	28	経 社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。 従 会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている。	81.8 64.1	17.7
25	職場環境	14	経 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切に行っている。 従 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。	90.9 75.9	15.0
26	キャリアプラン	26	経 社員が、知識や技術をより身につけられるような仕組みを作っている。 従 自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。	90.9 75.9	15.0
27	経営姿勢	2	経 社員が仕事をすると当たっては、目標を示したり設定させたりしている。 従 職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している。	81.9 67.6	14.3
28	キャリアプラン	25	経 仕事で社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。 従 自分の仕事で社会や顧客のためになっていると感じている。	81.8 76.9	4.9
29	労働条件	8	経 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。 従 健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。	72.7 76.2	-3.5
30	キャリアプラン	30	経 会社に対する帰属意識を社員に高めてもらうような様々な工夫をしている。 従 この会社で今後もずっと長く働きたい。	45.5 59.3	-13.8
平 均					24.8

(3) 令和元年度～令和3年度 支援対象企業の従業員の不満が多いものワースト10

令和3年度支援企業（14企業）		
順位	質問内容	不満度
1	会社のトップは常に現場を見る努力をしている	45.1
2	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている	43.0
3	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	40.4
4	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている	39.9
5	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている	39.7
6	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている	39.5
7	組織風土全般に対する満足度は？	39.3
8	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	38.6
9	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている	38.6
10	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	36.8

※ 不満度とは、調査で

「あまり思わない」「思わない」、「やや不満」「不満」と回答した人の割合（%）を足したもの

※「質問内容」に着色してあるものは、各年度に支援した企業全てに共通してワースト10に入っているもの（6つ）

※「順位」に着色してあるものは、各年度に支援した企業のうち2か年度共通してワースト10に入っているもの（4つ）

令和2年度支援企業（14企業）		
順位	質問内容	不満度
1	会社のトップは常に現場を見る努力をしている	48.4
2	会社のトップは従業員の声に耳を傾けている	48.0
3	社員の給与（賃金）は公平に定められている	46.5
4	職場の業務改善は積極的に行われている	44.0
5	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	43.7
6	会社は問題のある社員に対して放置することなく適切に指導を行っている	43.3
7	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている	42.1
8	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	41.5
9	自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	41.2
10	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている	41.2

令和元年度支援企業（13企業）		
順位	質問内容	不満度
1	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている	45.4
2	社員の給与（賃金）は、公平に定められている	44.0
3	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	42.8
4	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている	42.4
5	会社のトップは常に現場を見る努力をしている	41.5
6	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	41.1
7	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている	40.7
8	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	40.4
9	組織風土全般に対する満足度は？	39.3
10	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている	38.1

(4) 令和元年度～令和3年度 支援対象企業の経営者の意識と従業員の満足度とのギャップランキング10

令和3年度支援企業				
順位		質問内容	経営者 従業員	
1	経	社員の声には耳を傾けている。	92.8	33.8
	従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	59.0	
2	経	社員が会社で必要とされていることが分かるような言動を日頃から心掛けている。	92.9	33.3
	従	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。	59.6	
3	経	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	85.7	29.7
	従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.0	
4	経	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土づくりをしている。	85.7	26.5
	従	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。	59.2	
5	経	常に現場を見て理解する努力をしている。	78.6	25.2
	従	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。	53.4	
6	経	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	92.8	25.0
	従	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	67.8	
7	経	常に改革を心掛けている。	92.9	24.4
	従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	68.5	
8	経	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	78.6	21.9
	従	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	56.7	
9	経	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	78.5	21.8
	従	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	56.7	
10	経	仕事が社会や顧客のためになっていると社員が感じるよう、常日頃から社員に語りかけている。	85.7	17.9
	従	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。	67.8	

※「質問内容」に着色してあるものは、各年度に支援した企業全てに共通してランキング10に入っているもの(3つ)

※「順位」に着色してあるものは、各年度に支援した企業のうち2か年度共通してランキング10に入っているもの(4つ)

令和2年度支援企業				
順位		質問内容	経営者 従業員	
1	経	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	100.0	45.6
	従	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.4	
2	経	業務改善が積極的に行われるような職場環境づくりをしている。	90.9	39.5
	従	職場の業務改善は積極的に行われている。	51.4	
3	経	社員の声には耳を傾けている。	90.9	37.5
	従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	53.4	
4	経	常に改革を心掛けている。	100.0	36.6
	従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	63.4	
5	経	勤務時間や仕事の内容で、社員に過度な負担を強いないようにしている。	100.0	36.5
	従	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。	63.5	
6	経	社員には、会社や仕事に「誇り」や「やりがい」を感じてもらえるような「話し」や「接し方」をしている。	100.0	35.9
	従	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。	64.1	
7	経	公平・公正に人事評価している。	100.0	35.5
	従	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。	64.5	
8	経	社員が自由にアイデアや意見を言えるような組織風土づくりをしている。	90.9	34.7
	従	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。	56.2	
9	経	社員の給与(賃金)は、公平に定めている。	90.9	34.4
	従	社員の給与(賃金)は、公平に定められている。	56.5	
10	経	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	90.9	34.4
	従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	56.5	

令和元年度支援企業				
順位		質問内容	経営者 従業員	
1	経	会議、口頭、メモ書き、メールなどにより仕事に必要な情報は社員と共有している。	90.0	28.2
	従	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。	61.8	
2	経	社員の声には耳を傾けている。	90.0	25.8
	従	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。	64.2	
3	経	問題のある社員に対しては、放置することなく、適切に指導を行っている。	80.0	25.6
	従	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。	54.4	
4	経	働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を行っている。	100.0	24.2
	従	会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度・感染症対策等)の整備を心がけている。	75.8	
5	経	社員への指示・指導は明快に行い、仕事が進めやすいようにしている。	80.0	22.5
	従	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい。	57.5	
6	経	常に改革を心掛けている。	90.0	20.2
	従	会社のトップは、常に改革を心掛けている。	69.8	
7	経	社員の給与(賃金)は、公平に定めている。	80.0	20
	従	社員の給与(賃金)は、公平に定められている。	60.0	
8	経	社員には、成長につながる指摘やフィードバックをするようにしている。	80.0	19
	従	上司や先輩は、成長につながる指摘やフィードバックをしてくれている。	61.0	
9	経	ハラスメント対策として防止措置や社員教育を行っている。	80.0	16.9
	従	職場ではハラスメントに関する取組み(研修・相談員の配置等)が行われている。	63.1	
10	経	年5日以上の有給休暇は、取りやすいように配慮している。	100.0	16.5
	従	有給休暇は取れている。	83.5	

(5) 職場改善事例報告会『Open イノベーション』の開催

過年度、本事業に参加した企業が行ってきた、働きやすくやりがいのある魅力ある職場・会社づくりの取組みを県内企業に紹介し、また広く周知するため、職場改善事例報告会『Open イノベーション』を開催した。

日 時 令和3年11月4日(木) 13:00~16:00
場 所 サンラポーむらくも 『祥雲の間』
来場人数 32名
報告企業 3社



(なお当日の様子はビデオ撮影し、
後日オンデマンド配信を行った)

《第一部》 基調講演

「いま一度、高齢者雇用を考える」

～ 定年延長をチャンスに変える ～

講師：国立大学法人 島根大学 法文学部

法経学科 経済政策研究室

教授 飯野 公央 先生

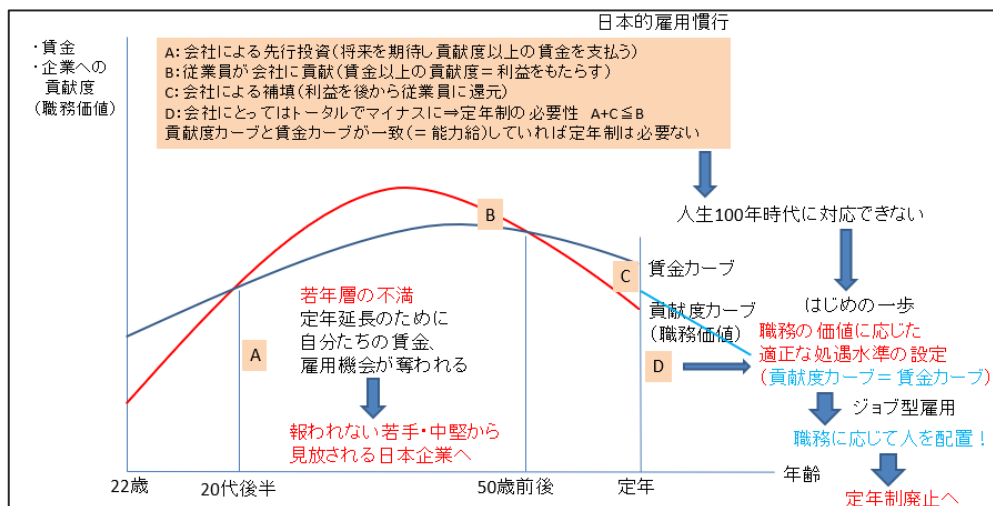


生産年齢人口（15～64歳）は1995年のピーク時から2020年には約1,300万人も減少し、これからも減少傾向は強まっていく。その中で企業は若者の奪い合い、また都市部と地方での奪い合いとなり、ここ島根では益々人手不足が深刻となっていくのではないかと推測される。

人手不足を補うための外国人労働者は、人数としては増えているものの増加率は鈍化している。これは現在の円安によって、日本で働くことの魅力（金銭的価値）が低下しているからだ。また、今は「女性活躍」が進み、女性の就業率はアップしているが、これも外国人労働者と足したところで減少分をカバーしきれず、高齢者雇用に頼らざるを得ないというのが現状だ。

そこで企業は、継続雇用制度の導入や定年の引上げ、定年制の廃止を行い、雇用の確保を行ってきた。それに伴い、仕事は今までと同じで給与は大幅にダウン、経験を活かせず働きがいもない、また会社の人材育成施策からも対象外となって学ぶ機会も減ったうえにチャンスも与えられないモチベーションの下がった“残念なシニア”が大量発生した。これは、深刻な経営課題である。

この“残念なシニア”を出さないためには、賃金と会社への貢献度（職務価値）が合ったものでなければ、人生100年時代に対応できないのではないかと推測される。



これから求められる定年延長のかたちを実現するためには・・・

- ① シニアに求める職務内容や要件を明確化
⇒ 会社が求めるポジションとシニアの持つ知識・能力・経験とのマッチング
- ② 職務に応じた適正な処遇水準の設定
⇒ 職務評価制度の必要性
- ③ 職務に適切なシニアの配置
⇒ シニアの知識・能力・経験・就労上の制約条件（健康・家庭環境など）を把握
- ④ 成果に対する報い
⇒ （シニアに対しても）評価に応じた報酬制度
- ⑤ 労働組合とのコミュニケーション
⇒ 一方的な不利益変更でないことを説明
（人生100年時代に対応した“雇用システム”）
- ⑥ 雇用流動化に備えた人材育成システム
⇒ スキルアップ機会の提供（学び続ける環境整備）
- ⑦ プレシニアの意識改革
⇒ “残念なシニア” 予備軍の意識改革 ⇒ 有意義なセカンドキャリアの形成

これらが、必要である。

この定年延長を契機に、日本型雇用システムからの転換を考えるきっかけにしてほしい。



《第二部》 事例報告会およびディスカッション

【事例報告会】

1. 彩雲堂 株式会社

取締役 岡崎 光敏 様

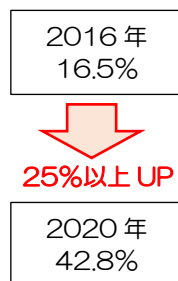
『女性活躍事例』

全社員の男女比は3：7となっており、業種柄女性の多い職場だといえる。また、5年前と比較して全女性社員の割合は5%増えており、そのうち正社員で働く女性は約10%増え、全体の過半数を占めている。

そんな中で、女性社員が出産により退職することが当たり前になっていたことから、女性が家庭の事情等で退職しなくてもよい働きやすい環境にしなければという想いで取り組んできた。



(1) 有給取得率の向上



【社員の声】

- いつでも使えるのでありがたい
 - 昔は取りにくい雰囲気だったが、今は取りやすくなった
 - 有休を取ることに罪悪感がなくなってきた
 - シフト制なので有給にしたい時にできない
 - もっと取りやすくなり、年間有休が消化できるようになると良い
- …etc

【今後の課題】 取得しやすい時に取得できる仕組みづくり

(2) 月平均残業時間の短縮



【社員の声】

- 業務の段取りが良くなり協力し合っているので昔より減った
 - 残業が当たり前だったがそうではなくなってきた
 - 以前は繁忙期には深夜残業も多かった
 - 残業すると翌日の業務はスムーズになるが疲労が残る
 - 役職が変わり残業が増えた
- …etc

※ 働き方改革で10月～

労働時間も8時間 ⇒ 7時間労働へ

【今後の課題】 役職や業務内容によって個人差がある

(3) 子育てしやすい環境づくり

現在、子育てしながら働いている人の割合は約22%。

お互い様精神を伝えることで、子供のことで休みも取りやすくなり子育てしやすい環境といえるが、女性の多い企業だからこそより良い環境を作らなければならない。

【今後の課題】 プライベートの充実や子育てしやすい環境ができ、女性の勤続年数（14.2年）も長くなり活躍の機会が増えたことで、女性の役職者も増えた。しかし、まだ男性が役職になりやすいイメージがあるため、そのイメージを変えていくことが今後の課題である。

成果

- ☆ 現場が打開策を出してくれるようになった
 - ☆ 社員自らが改善してくれるようになった
- } 会社の財産となった

2. 樋野電機工業 有限会社 代表取締役 松坂 好孝 様

『職場改善事例』



◎ 取組みのきっかけ

社員から役員を経て社長に就任したため、働きやすい環境にしなければいけないという想いがあった。

経営者の勉強会に参加する中で、先輩経営者の方々のお話を聞いたり意見交換で刺激を受けた。また、先進企業視察先の取り組みや一緒に参加した企業の熱意を感じ、自社でももっと頑張らなければという気持ちになった。

(1) 健康経営

ラジオ体操、救命救急講習、
インフルエンザ予防接種費用補助、
健康アンケート・健康セミナー、健康診断 100%+再検査受診率アップ、
8000 歩チャレンジ
(一日 8000 歩達成した日数分の健康ドリンク等プレゼント) …etc

(2) 環境改善

工場の改修工事・空調設備および LED 照明工事等、
事務所を新築し男女別のトイレを設置等

(3) 待遇改善

給与前借制度（前社長時代から実施）
時間単位の有給休暇、誕生日休暇、
誕生日プレゼント、
傷病時の経済支援、退職金をアップ、
子供同伴出社、
65 歳以上の継続雇用など

(4) 意識向上・技術力向上

各種セミナー開催…最近はオンラインセミナーを契約し興味のあるものに参加
ipad 社員全員に配布…生産管理や日報を作成など
社内検定…認定制度を設け、合格すると月 250 円の手当が付く …etc

成果

- ☆ 離職者が減った
- ☆ セミナーは、様々なテーマを取り入れることで参加しやすい雰囲気が出来た
- ☆ しまねいきいき雇用賞受賞など、外部からも認められるようになった

【今後の課題】

- (1) 評価制度の策定
- (2) ストレスチェックの実施
- (3) 社員満足度調査
- (4) RPA や AI 導入による作業の効率化
- (5) 完全週休 2 日制
- (6) 賞与の支給率アップ
- (7) 休憩室・リフレッシュルームの設置

まだやらなければならない事は沢山あるが、少しずつ前進出来るようこれからも頑張っていく。

3. 高橋建設 株式会社 社長室 室長 高橋 知子 様

『誰もが働きやすい職場への取り組み』



(1) 女性活躍

昭和 52 年から“女性が会社を変える！”と女性活躍推進を行っており、当時から作業服を着て現場に出る女性社員がいた。現在 21 名の女性社員が現場で働いており、その内 8 名が管理職として活躍中である。

☆ 女性会議の開催

社長が、各部門で働く女性の意見を直接聞く機会を設け、改善できることはすぐに改善し対応してきた。

例) ベビーベッドを目に見える位置に配置し、育児スペースを作る …etc

(2) 高齢者雇用

定年が過ぎても働ける会社・・・定年の上限を撤廃し、本人が希望することで継続雇用を行っている。

*65 歳以上 12 名（その内 70 歳以上 9 名、
現在 最高齢 83 歳！⇒ 経験・知識が豊富）

事業参加で行ったアンケート結果で愕然。。

悩み 1 全社員が幸せになれることって何だろう？働き続けたい職場ってどんな会社？

(3) 働きやすい職場づくり

《現在までの取り組み》

育児ルーム、女性専用更衣室&休憩室の設置、有給休暇の時間単位取得、子の看護休暇と育児休暇、育児・看護短時間勤務、在宅ワークの導入

《新たな取り組み》

- ① 子の誕生日休暇
- ② 予防接種等健康維持のための補助
- ③ 子育て・介護に伴う補助（おむつ等） …etc

女性の意見を取り入れ、全社員が働きやすく、また笑顔を絶やさないためにさらなる取り組みを行った。

悩み 2 社員が増え、社長と社員とのコミュニケーションの場が少なくなり、お互いがどう思っているのか不安があるようだ。

(4) コミュニケーション向上

《現在までの取り組み》

スポーツ大会、農園でのいのしし肉まつり、忘年会、社員旅行 …etc

《新たな取り組み》

- ① 社長と社員一人一人との面談（年 1 回）
- ② 会社家族会の復活
- ③ 社長の各現場パトロール
- ④ 社員の誕生日祝い
- ⑤ 社員の結婚祝い

社長パトロールは、社長が自分たちをどう見てくれているかがわかり、また作業の指示や改善が図りやすくなったと現場からは好評だった。

設立 50 周年に向けて、経営陣と社員が同じ方向を向いて進んでいけるようこれからも取り組んでいく！

【ディスカッションの主な内容】 進行：飯野 公央 先生

輔質問) 高齢者の採用に関して、どのような人材であれば高齢者の採用を実現していただけるのでしょうか？
高橋：「若い人に伝えて行ってもらいたいので、経験や知識が豊富であること。あと資格を持っていると良いと思います。」

松坂：「まず元気なこと。5～6年かかる業務のためできれば経験があると良いと思います。」

岡崎：「本人が望めば…ですが、動作制限等、本人と会社との認識を話し合っただけで対応していくことがこれからの課題だと思います。」

質問) 高齢になっても、長く勤めておられる方に共通する特徴は？

岡崎：「専門性を持っている方。また販売員さんなどは、知識や（接客という観点から）人間関係を良くしてくれる“おっかさん”タイプの方が多いと思います。」

松坂：「仕事に自信とやりがいを持っての方です。当然そういう方は経験・知識が豊富です。」

高橋：「30年40年勤めてくれた人達が、“先代の言葉に感謝していて、それを返したい”と言われたのが共通していました。やはり企業理念や方向性、掛けていく言葉や思いやりが大切だと思ったところです。」

質問) 長く勤めてくれた人たちから刺激を受けた若い人に生まれるいい循環はありますか。

岡崎：「職人は、“見て覚える”のが当たり前でしたが、今はそうではないという認識をもって伝統・文化を伝えてもらっており、だいぶ働きやすくなったと思います。その根拠としては、職人の世界は男性だけでしたが、最近では女性の職人が増えていることから分かります。これから若い人と価値観の共有も含めて進めていけるかなと思います。」

飯野：「価値観の共有や、タブー（職人の世界に女性が入ったことなど）を乗り越えていくために会社として工夫した点はありますか。」

岡崎：「最初は基準に基づいてだとか。和菓子なのでお客様の好みが影響するため、ベテランだから必ずウケるというものではないので、組織として企画から明瞭にしたことですかね。」

飯野：「ベテランも若い人も共通の土俵で同じように勝負できたということですね。」

岡崎：「そこまで遠慮があったり違うバイヤスがかかったりというのがありましたが、それを取りはらえたことが大きいと思います。当時、現場と何度も話をしたことを覚えています。」

飯野：「きっかけには推し進める人が必要ですね。」

松坂：「先輩から教えてもらうことが多いので、先輩を尊敬してやっており、上手くやっているように思います。」

飯野：「高齢の社員と若い社員のコミュニケーションは難しいと思いますが、何か会社としての支援はありますか。」

松坂：「その先輩個人の資質もあるでしょうし、新卒で入ってきているので他の色に染まっていないということもあります。コミュニケーションに関しては制度はありますが支援は特にしておらず、現場に任せています。」

高橋：「以前から、高齢者の人もわからないことは若い人に聞くなどコミュニケーションが取れていました。高齢者と若い人というより、50代60代の“やって見せ”の人たちと若い人の方が大変そうだと思います。高齢者の方は丸くなられて“まあ、はいはい”という感じでしてくださってるんじゃないでしょうか。」

飯野：「その50・60代くらいの方は丸くなりそうですか。」

高橋：「今は、怒ったらダメだとかパワハラ等の研修をしっかりと受けて、だいぶ丁寧な教え方になってきているので、これから先が楽しみだなと見ています。」

飯野：「職人の世界や高齢の方は、自分のやり方を変えられないといひます。その点、3社共クリアできているようですが、本当に研修で何とかなりましたか？」

高橋：「どうでしょう。色々あったんじゃないですかね。社長からかなり言われたとか。昔は社長もやんちゃで言葉使いが悪かったそうで、よくわかるからこそ自分がその場で叱ることを心掛けた、しっかりと教えていったということを聞いたことがあります。」

飯野：「そういういい循環がこれからも続くといいですね。」

質問) 取り組むにあたって苦労したこと。裏話などあれば教えてください。

高橋：「アンケートが一番辛かったです。106名に配ってお願いするのも大変でしたが、返ってきた時は心が折れました。“社長に見られていない”とか“社長の想いが伝わらない”とか、正直に書いてありどうしようかと思いましたが、専門家の先生が上手くまとめてくださって…。でも考えるきっかけになりました。やらないよりやった方がましだと毎日言い聞かせて、専門家の先生と打ち合わせをさせていただきました。」

飯野：（会場の専門家へ）「経営者の方の中には、結果を見てこんなアンケートならやるんじゃないかとか、2度とやらないと言われる方もいらっしゃると思いますが、そんな時に前向きになってもらう秘訣を教えてください。」

専門家：「一般的に、良い点からお伝えして、“ここは評価されていますのでここをもう少し良くする”という順にお伝えするようにしています。」

飯野：「さすがですね。それは経営者の方と従業員あるいは従業員同士でも必要な作業で、お互いを認め合うことが重要です。お互いを認め合う組織・風土がある会社は良いコミュニケーションが取れ、いい会社につながっていくと思います。」

松坂：「リーマンショック直後に社長に就任し、何もまだわからない中でリストラをしたことが（心に）残っています。」

飯野：「苦しいスタートでしたね。それから前向きに取り組むまでに心掛けられたことは何ですか。」

松坂：「それから経営の勉強をしていく中で、リストラはしてはいけないと思いました。そのためには業績を上げないといけないし、そのためには社員さんに気持ちよく働いてもらわないといけないと思って取り組んできました。」

飯野：「先程の報告から色々な取り組みをされており、考えることも大変だと思いますが実行するのはもっと大変なんじゃないかと思います。どのようにやってこられたんですか。」

松坂：「自分がまだ社員の頃、会社が3Sに取り組んだ際、反対する人もいて、その中で（実行するには）どうやったらいいという土壌が出来ていました。提案は受け入れてもらって、ダメなら変えるようにしてきたので、そんなに苦労はしていません。」

飯野：「社長としてこれだけのことをするのは大変だったと思います。」

松坂：「思い付いたことをやっています。視察で聞いた給与の手渡しは、うちも明細だけですが手渡しして、社員さんと会う機会、声を掛ける機会を増やすようにしています。」

飯野：「この仕事で視察に行くようになって、おそらく松坂社長は皆勤じゃないですか。いつも熱心に名刺交換して話をし、何か一つでも自分の会社に役立つことはないかという姿勢はすごいなと思っています。そういう姿勢が会社のみなさんに伝わってるんじゃないですかね。」

岡崎：「当初私が感じたのは、社員と経営者に溝があることでした。社員は投げっていましたし、経営者は社員の悪口を言い、なんじゃこりゃという感じで、自分はまずこの溝を埋めることが必要だと役員会で言いました。が、全く聞く耳を持たず好き勝手やっている状態でした。最初に全社員と面談をし、役員とも毎朝・四六時中話し合いながら、会社の方向性を決めたり考え方を統一させていきました。役員にパワハラしているくらい言った記憶があります。また、キーワードは“基準づくり”で、共通言語を作ることを第一にやりました。それを徹底し、コミュニケーションが活発になったと感じています。また規程や評価制度、業務の棚卸を行って、2年くらい寝た・休んだ記憶がないというのが苦労話ですかね。でも、今この場に座っているということは、社員が一生懸命働いてくれているからだだと思います。」

会場質問（高橋建設様へ） 以前自社でも社内旅行をしていたが、子育て世代になり参加できない人も出てきて不公平感があるため、何か工夫されていることがあれば教えてください。

高橋：「以前、不登校の子供さんが社内旅行に一緒に行きたいと言ったので相談のうえ連れて行ってあげました。その社員だけ特別扱いできないので他の方にも声を掛けました。一緒に行けた社員はとても喜んでいましたし、今会社にとっても従事してくれています。また最近若い人は行きたがらないといいますが、我が社では楽しんでいて、それは普段からコミュニケーションが良いからなのかなと思っています。」

飯野：「どの会社も一体感をどうやって醸成するかということが課題ですね。最近、社内運動会など復活しているのもそういう流れなのかもしれませんね。」

会場質問（彩雲堂様へ） 女性の反対があったそうですが、どう乗り越えたのか教えてください。

岡崎：「“企業は変わっていかなければならない”と何度も説明し、自分たちにとってどういうところがいいのかを何度も話しました。結果的にその方が戻って（復職）くださって、一緒に発信し協力してくれたことが大きかったと思います。」

飯野：「会社がどういう方向へ変わりたいかというのを言葉で伝えるのは大変なことで、それに賛同し輪が広がっていくことが物事を変えていくには大切なことです。またどういう人を口説くのが大事になってくるかもしれませんね。」

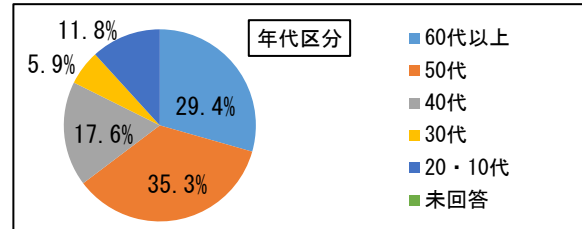
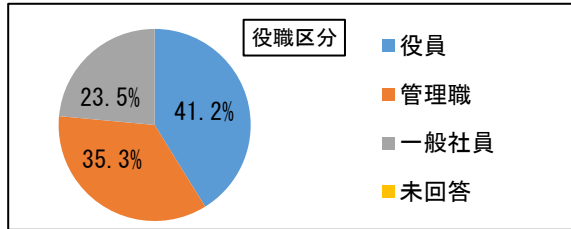
最後に森脇専務からひと言お願いします。

森脇：「高齢者雇用については、いずれ70歳まで義務化されるため対応策を準備しておかなければいけません。問題は雇用が伸びれば総支給額（賃金負担）が増えるため、みなさまの経営努力でまかなっていただかないといけない、会社の付加価値を高めていかないと70歳雇用に対応できないということです。女性活躍は、すでに優れた施策をされていますが、これから島根県の女性は育児と介護のダブルケアで負担が増えると思われます。すると女性の就業が増えてもキャリアアップができないことが課題です。経営者は雇用を維持することが一番だと思っています。雇用確保には、コロナで働き方が変わったことに対応しながら賃金も上げていかなければならないので、コロナ後の経営は難しく厳しくなると思います。ですが、投資家はバランスシートには出てこない“人の価値”を見えています。魅力ある組織風土づくりという観点から、社員を大切にその能力をUPさせることが益々重要になってきますので、今よりもさらに上を目指していただきたいと思います。」

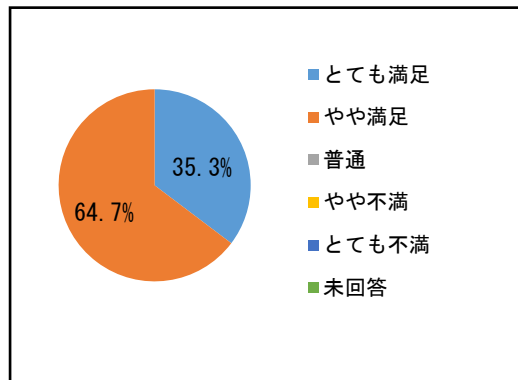
【参加者アンケート結果】

(回答数 17)

1. あなたについて教えてください。

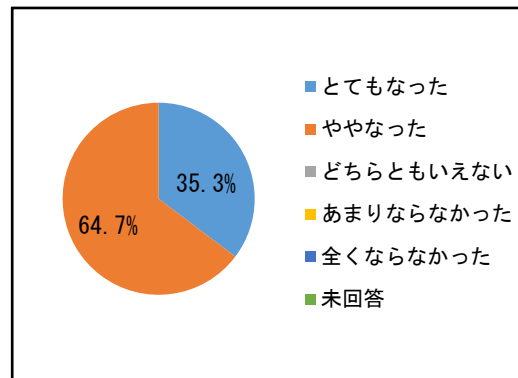


2. 本日の職場改善事例報告会 Open イノベーション はいかがでしたか。



- ・飯野先生の学術的視点からの高齢者雇用についてのお話と、企業の方々のお話がとても分かりやすく聞くことが出来た
 - ・客観的データに基づき、高齢者雇用の実態を証明していただき認識を新たにしました。各企業の方から直接話を聞いたのが良かった
 - ・飯野先生のお話および事例発表を総合にして共感できる場所が多々ありました
 - ・他事業者の方々の話を聞いて、色々とまた社内で意見交換の参考にさせていただきたいと思いました
 - ・会社の役員の方々が「いかに社員のことを考えているか」ということがとても感じられて良かった
 - ・3社の取組みが具体的で、かつ身近で参考になった
 - ・他社の具体的な取り組みは、毎回とても参考になる
 - ・皆さん魅力ある組織風土づくりに真剣に取り組んでおられ、とても刺激になりました
- …etc

3. 本日参加して、あなたの会社が職場改善に向けた取り組みをする上で何かヒントになりましたか。



- ・会社全体でのセミナー参加はないと思われるので参考にさせていただきたい
 - ・自らが学ぶことで生産性の向上を目指し、高齢者のモチベーションを上げることの重要性
 - ・自分も高齢者雇用の当事者として、いかに会社に貢献できるか貢献しているか評価されているのか等考える機会となった
 - ・社員数が多く、またコロナ禍でコミュニケーション不足が目立つようになってきた。今回参考になる施策があったので活かしていきたい
 - ・やっていることは同じだが、上手く取組めておられるようで参考になった
 - ・ラジオ体操など我が社が取り組んでいないことをやっておられるので大変興味があった
 - ・残念なシニアの解消
- …etc

4. 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。

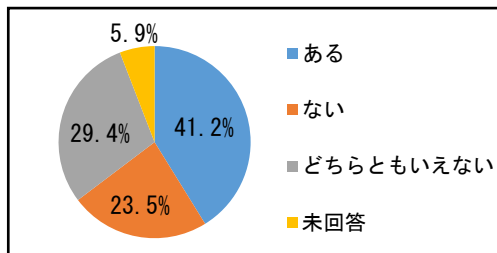
【現在、取り組んでいること】

- ・社内にキャリアコーディネータを設置し、社員との1on1ミーティングや教育を行っている。また、社内でワークショップを行い、経営方針の検討などを行っている
 - ・設備の自動化
 - ・暑さ対策などの職場環境改善。家庭の状況による出勤時間の配慮。高ストレス者や新入社員を中心とした個別面談
 - ・残業時間の削減
 - ・生産性向上を前提とした時短、休暇取得推進、ICT化等による業務改善など
 - ・日祝日の営業時間30分短縮による日祝日の完全ノー残業デー
- …etc

【これから取り組みたいこと】

- ・定年延長に伴い、65歳以上の雇用の多様性を検討（待遇…年俸制、月給制、時給制等）
 - ・人事評価の見直し→職務基準の更新（公明正大な評価できていない）キャリアプランを作りやすくしたいと考えている
 - ・BCPに力を入れたい
 - ・防火訓練など
 - ・社員と家族とのコミュニケーションをもっと取る方法がないか模索中
 - ・人事評価制度（職務評価と賃金制度）の改革（見直し）。教育訓練をどのようにやっていくか
 - ・定年延長を考えると生粋の課題。規定改定など検討する
 - ・評価制度の策定。RPAの導入など
- …etc

5. 上記4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。



- ・各部門の意見がまとまらないのではないかと考えている
- ・(本日のお話にもありましたが) 上層部の昭和的感覚
- ・離職率が低いので(現在の取組みに)効果はあると思うが、社員が実際どう感じているかわからない
- ・使える人件費(賃金総額)と分配(各職務に割り当てられる限界)
- ・女性、外国人の雇用には弊害がまだあり、課題(人手不足)が山積みとなっているのが現状
...etc

6. ご意見・ご感想などがございましたらお書きください。

- ・会社、社長、上司の方針、考え方、方向性を合わせることが結果として会社を良くすることにつながるということが分かった
- ・企業の立場ではなく、高齢者の再就職支援の立場で出席しました。今回の講演、事例発表を参考に支援していこうと思います
- ・この事業に参加した理由や専門家(派遣)との打ち合わせ等どういう流れで取組み内容を決めたのかわからなかった(後のディスカッションで多少わかりました)
- ・様々な取り組みやこれからの課題が知れて、学びの多い時間でした。ありがとうございました。
- ・大変参考になりました。早速、取組みを実践してみます。本当にありがとうございました。
- ・是非、毎回参加すべきだと感じました
- ・嘱託高齢者を比較的多く雇用しているので、改定に取りかかりたい。パネルディスカッションも大変参考になりました。とても新鮮に感じました
...etc

職場改善事例報告会『Open イノベーション』風景



島根県経営者協会 会長 久保田 一朗



ディスカッションの様子

令和3年11月
山陰中央新報掲載記事

職場環境改善に向け
高齢者雇用を学ぶ
島根県経営者協会

島根県経営者協会が主催する職場環境改善に向けた勉強会「オープンイノベーション」がこのほど、松江市内であり、参加した企業関係者が高齢者雇用などについて知識を深めた。

島根大法文学部の飯野公史教授は講演で、シニア人材が事業継続に不可欠な存在となる中、現役時代からの給与ダウンでモチベーションを低下させがちな実態を指摘。生産性向上を図る上で「職務や能力に応じた適正な処遇水準を設定することが必要」と雇用システムの転換を促した。

3社が事例報告し、和菓子店の彩雲堂(松江市天神町)は子育て支援強化などの取り組みで、主力を担う女性スタッフの平均勤続年数が向上したと発表した。

勉強会は県経営者協会が2018年から毎年開催しており、この日は約40人が参加した。

(部田寛孝)

(6) 職場改善事例集の作成

職場改善事例報告会「Open イノベーション」において発表した企業の取組みを紹介した「職場改善事例集」に、令和2年度に発表した企業の取組みを追加し、広く周知した。

● 職場改善事例集

Web（島根県及び島根県経営者協会のホームページ）でPDF公開



【追加】

令和2年度 職場改善事例報告会 報告企業

① サンベ電気 株式会社

「女性・健康・多様性」改善3本柱で、働きがいのある企業を目指す！

② 株式会社 シーエスエー

「社員とその家族のための会社改革」

～風土や社風を大切に魅力ある会社へ～

③ 松江電装 株式会社

女性と若者が働きやすい職場づくり

(五十音順)

(7) 職場活性化の担い手育成研修

1) 課題解決型研修の実施

県内企業の職場活性化を牽引する人材の育成を図ることを目的として、次の通り研修を実施した。

- 研 修 名 職場活性化研修 ～わくわくする職場づくりとは～
- 受講対象者 県内に住所を有する中小企業の経営者、中堅・幹部社員、人事労務担当者
- 受講条件 3回の研修の連続受講が可能な方

場 所	定 員	日 時	会 場	講 師
東 部	40名	1回目 令和3年9月15日(水) 13:30～16:30	テクノアークしまね 大会議室 (松江市北稜町)	有限会社 W i l l さんいん 代表取締役 金築 理恵 氏
		2回目 令和3年10月14日(木) 13:30～16:30		
		3回目 令和3年11月17日(水) 13:30～16:30		
西 部	30名	1回目 令和3年7月27日(火) 13:30～16:30	いわみーる 101・102 研修室 (浜田市野原町)	株式会社 島根人材育成 代表取締役 江角 尚子 氏
		2回目 令和3年8月17日(火) 13:30～16:30		
		3回目 令和3年9月30日(木) 13:30～16:30		
隠 岐	20名	1回目 令和3年9月8日(水) 13:30～16:30	隠岐島文化会館 青年研修室 (隠岐の島町西町)	株式会社 島根人材育成 代表取締役 江角 尚子 氏
		2回目 令和3年10月6日(水) 13:30～16:30		
		3回目 令和3年12月10日(金) 13:30～16:30	ZOOM開催	

● 受講申込者・受講者数

会 場	東 部			西 部			隠 岐			計
受講申込者数	27			11			7			45
受講者数	1回目	2回目	3回目	1回目	2回目	3回目	1回目	2回目	3回目	
	22	20	18	11	10	10	7	7	7	

● 各会場共通の研修内容

	研 修 内 容
1回目	わくわくする職場づくりに必要な3つのチカラ ～やめない職場の共通点～
2回目	人を動かす職場のコミュニケーション ～身につけたい影響力の武器～
3回目	エンゲージメントを高める職場づくり ～部下が居心地良くなる上司トレーニング～

(東部会場)



(西部会場)



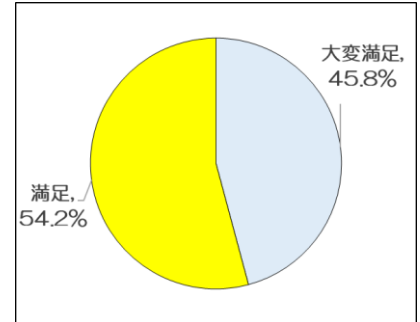
(隠岐会場)

「職場活性化研修」受講者のアンケート結果について

アンケート手交者数：35名 回答者数：24名 回収率：68.6%

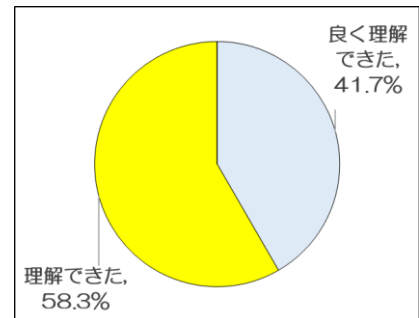
【問1】この度の研修はいかがでしたか？

大変満足	11人	45.8%
満足	13人	54.2%
やや不満	0人	0.0%
不満	0人	0.0%
計	24人	100.0%



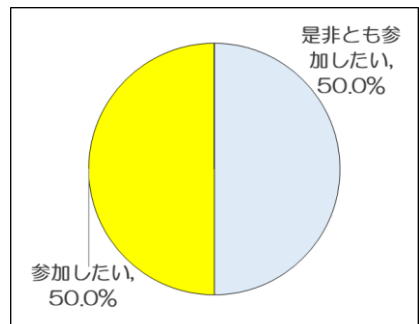
【問2】あなたは研修全般について理解することができましたか？

良く理解できた	10人	41.7%
理解できた	14人	58.3%
余り理解できなかった	0人	0.0%
理解できなかった	0人	0.0%
計	24人	100.0%



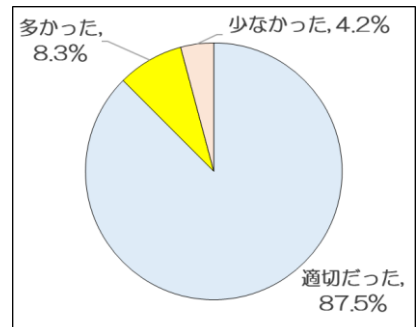
【問3】来年以降、今回のような研修を開催した場合に参加したいですか？

是非とも参加したい	12人	50.0%
参加したい	12人	50.0%
余り参加したくない	0人	0.0%
参加したくない	0人	0.0%
計	24人	100.0%



【問4-1】この度の研修回数はどうでしたか？

適切だった	21人	87.5%
多かった	2人	8.3%
少なかった	1人	4.2%
計	24人	100.0%



【問4-2】問4-1で「多かった」又は「少なかった」に○をつけた方に伺います。その理由をお書きください。

- ・テキストに沿っての研修だったが、毎回もっと話が聞きたいという思いだった。分かりやすく理解しやすい講義だった

【問5】今後研修を開催する場合、どのような内容の研修を希望されますか？

- ・人材確保の仕方
- ・管理職としての活動の仕方
- ・社員を励ます言葉
- ・メンタルヘルス
- ・男性と女性の思考の違い
- ・高齢者のみをターゲットにしたもの（安全対策、健康管理、若手社員との関わり方、自己流の見直しなど）
- ・アンガーマネジメント
- ・経営者、管理職のマネジメント方法
- ・チーム・グループで仕事をするときの効率的な仕事の進め方
- ・リーダーシップの方法
- ・職場改善の取組み事例とその効果
- ・仕事が楽しくなる考え方
- ・職場内でのコミュニケーション
- ・若者・社員の定着化
- ・社員の満足度向上
- ・コーチング
- ・人事考課、面接指導、人材育成、チーム活動におけるリーダーシップ
- ・研修はグループディスカッション形式でない方が、良いかと思う。実際2回目以降不参加の方もおられたのも一つの原因ではないかと思う

【問6】その他どのようなことでも結構ですので、今回の研修の感想をご記入下さい。

- ・良い研修だった。習ったことを実践する
- ・部下や周囲とのコミュニケーションのとり方について、非常に参考になった。今後の業務に生かしたいと思う
- ・他の参加者と話すことで色々な考え方、他の企業のことなどを知る機会になって良かった
- ・人の欲求についてマズローの5段階説は特に印象深かった。ビジョンに対する価値観が共有できることも良き人財（求めるべき仲間）を探す尺度となった
- ・研修で、他業種の方と交流させてもらい大変勉強になった。研修はあっても同業者が多いので、たまにはこのような研修もありがたいと思った。縁あって今回の研修に参

加させてもらったことを本当に感謝する

- ・ 初回の時にスピードが速いかも知れないとの話があり、大丈夫かなと思ったが、そんなことはなく、テンポ良く毎回あっという間の研修だった
- ・ 陽転志向や質問の質についての話は、特に勉強になった。すぐに変えるのは難しいかもしれないが、研修で学んだことを生かして、生き生きとした職場環境にしていきたいと思う
- ・ 講師の話は分かりやすく、またワークがあり、退屈せずに参加できた
- ・ 大変話も分かりやすく、興味深い内容だった。日常の現場で色々と考えるきっかけと実践のヒントを与えていただき大変感謝している
- ・ 出来ることから色々やってみたい。まずは自分からアプローチ
- ・ 社内で、わくわくの種になれるように、社内のコミュニケーションが活性化されるきっかけとなれるように、自分から心掛けていきたいと思える研修だった
- ・ 今回の研修はとても勉強になった。別な社員も研修に参加させたいと思うので、是非とも来年も開催をお願いしたい
- ・ 最初の回の時、自分たちで考えたりするのがとても大変で疲れたが、2回目からは楽しくて、楽しみになってきた。新年最初の会議で総務の枠の時間に、「田」の字にいくつ漢字があるか、「プラスの言葉記入シート」やってみる
- ・ 1回学んだことを会社に持ち帰って実践する時間があって良かった。エンゲージメントについては丁度悩みの真っ只中にいたので、今回の受講で自分の仕事の意味を再確認できた
- ・ とてもためになった研修だった。まずは自分自身が楽しくワクワクできるような職場づくりをしていきたい。年上・年下共に仲良く何でも言えるのが理想なので、そのようなよう頑張りたい
- ・ 今回のような研修は、管理職等だけでなく新卒や役職のない職員にも受講してもらいたい
- ・ 第3回目の講習で主催者、講師、私たちが一体となったと感じた。そう思えるのは講師のコミュニケーション力だと感じた。自分も職場でもっと会って話したい、仕事に行くのが楽しみと職員に思ってもらえるように講義で教わったことを実践したい
- ・ 自分自身の行動や言動を見直す、良いきっかけになった
- ・ 研修と研修の間隔をもう少し短めにしてもらえたら助かる。こまめな休憩も欲しい

2) 経営者・有識者等による連続講話の実施

職場活性化の優れた取組み事例の周知・啓発を目的とした県内の経営者・有識者による連続講話を次のとおり実施した。

連続講話「魅力ある職場づくり」 ～成果を挙げている企業の取組み等を学ぶ～

- 対象者 県内に住所を有する中小企業の経営者、中堅・幹部社員、人事労務担当者
- 開催形式 集合形式とオンライン形式（YouTube のライブ配信）の併催
※YouTube の動画配信は講話開始から翌々日の 16 時まで視聴が可能

	A	B	C
松江	「人材確保と若手社員定着の ためにできること」 ～働きやすい職場・働き甲斐のある 職場づくり～ 講師 カナツ技建工業 株式会社 総務・人事グループ グループマネージャー 三角敦嗣 氏	「テレワークを通して今までの あたり前を見直してみよう」 ～企業の人材確保から 生産性向上まで～ 講師 有限会社 Willさんいん 代表取締役 金築理恵 氏	「心理的に安全安心な職場づくり」 ～対話型研修・1on1・MGコーチング による社風と働き方の改革～ 講師 協和地建コンサルタント 株式会社 代表取締役社長 石倉昭和 氏
	日時 8月25日(水) 13:30～15:00 会場 テクノアークしまね 大会議室 (松江市北陵町1) 定員 40名	日時 9月28日(火) 13:30～15:00 会場 テクノアークしまね 大会議室 (松江市北陵町1) 定員 40名	日時 11月19日(金) 13:30～15:00 会場 テクノアークしまね 大会議室 (松江市北陵町1) 定員 40名
	D	E	F
出雲	「みんなを幸せにする会社を 追い求めて」 ～多様性・人材育成・成長シートによる 評価制度 モルツウェル26年の取組み～ 講師 モルツウェル 株式会社 専務取締役 野津昭子 氏	「社員の心身の健康増進で、地域に 元気をお届けしたい！」 ～わが社の職場環境改善策～ 講師 石見ケールビジョン 株式会社 代表取締役社長 福浜秀利 氏	「社員のキャリアデザイン支援」 ～やる気の起こさせ方～ 講師 株式会社 島根県人材育成 代表取締役 江角尚子 氏
	日時 9月3日(金) 13:30～15:00 会場 出雲市民会館 302研修室 (出雲市塩治有原町2-15) 定員 40名	日時 10月26日(火) 13:30～15:00 会場 出雲市民会館 302研修室 (出雲市塩治有原町2-15) 定員 40名	日時 11月26日(金) 13:30～15:00 会場 出雲市民会館 302研修室 (出雲市塩治有原町2-15) 定員 40名
	G	H	I
浜田	「失敗を讃え学びあう会社づくり」 ～トライ＆エラーと経験学習 JT松江支店の取組み～ 講師 日本たばこ産業(株) 松江支店 支店長 日高敬秀 氏	「社員とその家族のための会社改革」 ～風土や社風を大切に 魅力ある会社へ～ 講師 株式会社 シーエスエー 代表取締役社長 和田正志 氏	「ハラスメントを生まない職場づくり」 ～職場の風通しを良くするために～ 講師 (一社) 島根県経営者協会 専務理事 森脇建二 氏
	日時 10月18日(月) 13:30～15:00 会場 いわみーる 101・102研修室 (浜田市野原町1826-1) 定員 40名	日時 10月21日(木) 13:30～15:00 会場 いわみーる 101・102研修室 (浜田市野原町1826-1) 定員 40名	日時 12月6日(月) 13:30～15:00 会場 いわみーる 101・102研修室 (浜田市野原町1826-1) 定員 40名

- 申込者・受講者数等 (ON : ON LINE、YT : YouTube)

講 話	松江 A		松江 B		松江 C		出雲 D		出雲 E		出雲 F		浜田 G		浜田 H		浜田 I		合計	
形 態	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON	会場	ON
申込者	11	17	7	8	9	20	8	18	6	19	9	26	3	20	6	22	5	42	64	192
受講者	9	17	7	8	6	20	8	18	5	19	8	26	3	20	5	22	5	42	56	192
受講者計	26		15		26		26		24		34		23		27		47		248	
YT視聴回数	38		10		26		22		35		29		19		34		49		262	

(受講者)

	会場	ON	計	YT視聴回数
松 江	22	45	67	74
出 雲	21	63	84	86
浜 田	13	84	97	102
計	56	192	248	262

	9講話	8講話	7講話	6講話	5講話	4講話	3講話	2講話	1講話	計
申込者数	4	1	2	2	2	13	15	14	51	104
受講者数	3	1	3	1	2	14	14	14	50	102

連続講話の講師紹介

A	カナツ技建工業 株式会社 総務・人事グループ グループマネージャー 三角敦嗣 氏	1965年生まれ。大学卒業後、東京の情報システム会社に就職。システム開発を担当し日本全国を飛び回っていたが、「子育ては島根で」の思いを貫徹し1996年に島根にUターン。同年7月、縁あってカナツ技建工業株式会社入社。入社当初は電算室に配属され、全社OA化、ネットワーク構築を担当し、全事業所へのコンピュータ導入、社員教育などを行う。現在は、総務・人事グループのグループマネージャーとして、採用から人材育成、働き甲斐のある職場づくりなどに幅広く携わり「みんなが笑顔の職場づくり」を目指す。
B	有限会社 Wiiiさんいん 代表取締役 金築理恵 氏	新規事業における企画・運営を行うと共に、人材育成・IT 研修等の講師として、また、キャリア教育や就職支援などを行うキャリアコンサルタントとして活動している。 併せて、多様な働き方の一つ「テレワーク」の推進を通して、離島や中山間など、地域での「人づくり・仕事づくり」に取り組んでいる。
C	協和地建コンサルタント 株式会社 代表取締役社長 石倉昭和 氏	1971年生まれ。島根大学卒業後、広島建設コンサルタント会社を経て、平成21年に協和地建コンサルタント株式会社代表取締役社長に就任。経営理念に「事業の発展を通じて、社員とその家族の幸せを創出する」を掲げ、社員を最も信頼できるパートナーと位置付ける「人を生かす経営」に取り組む。次代の地域の担い手を育てるために新卒採用に取り組む一方、社員教育においては「心理的に安全安心な職場づくり」を推進。令和3年2月に「第7回しまねいきいき雇用賞」を受賞。
D	モルツウェル 株式会社 専務取締役 野津昭子 氏	1996年ほかほか亭学園通り店フランチャイジーとして独立創業、多店舗展開、宅配事業をスタートさせ、ほかほか亭全店舗中日本一の売り上げを達成、その後コンビニの台頭などで売り上げ減少、2004年在宅高齢者向け配食サービスをスタート。松江市「食」の自立支援事業受託。全国の高齢者施設向け真空パック食材の製造販売をスタート。経営状況も紆余曲折、途中債務超過の時代も経験しながら、店長、工場長、営業部長、財務管理、人事、人材開発推進者など様々な職責と母親業をその時々本気で取り組んできた。創業時15名だった従業員数も現在130名に。世の中に貢献できる企業づくりと人づくりに現在も挑戦中。
E	石見ケーブルビジョン 株式会社 代表取締役社長 福浜秀利 氏	1962年1月 浜田市生まれ（59歳）。家業の呉服店経営の傍ら、浜田市・江津市でのケーブルテレビ設立に関わる。平成14年、石見ケーブルビジョン株式会社（第3セクター）を地元有志と共に設立し常務取締役就任。平成16年7月開局。以降、専務取締役、代表取締役副社長を歴任し、平成27年6月、同社代表取締役社長に就任。商店街や商工会議所青年部等での活動経験から、地域との共生を重視。社員の地域活動等への参加も積極的に推進している。令和2年度しまね女性の活躍応援企業表彰、しまね働く女性きらめき大賞（女性社員が受賞）。
F	株式会社 島根人材育成 代表取締役 江角尚子 氏	島根県内の中小企業での就業経験を経て、キャリアコンサルタントとして延べ1000人以上の就職支援実績をもち、中小企業・自治体・学校業界で人材育成に関わる研修を年間200件以上担当している。 また、自社の社員教育においても、女性社員のキャリアアップ支援や社員全員有給取得率98%など働き方改革も積極的に行っている。
G	日本たばこ産業(株) 松江支店 支店長 日高敬秀 氏	島根県邑南町出身。矢上高校卒業後、広島修道大学を経て1993年にJT（東京都）入社。法人営業、CSR業務を主に業務。昨年7月より現職。故郷での勤務は初めて。51歳。県内唯一の拠点として、小売店様向け提案、行政・事業者様向けの分煙コンサルタント、ダイレクトマーケティング、SDGS貢献活動、広報活動など幅広く活動中。 業務は多岐に及び一方でスタッフ数は18名。効果的な業務運営へ改善を重ねる。「誰でも失敗を重ね学びながら成長する」という信念から、トライ＆エラーによる成長支援と職場の風通し、働きやすさも良くする取り組みを繰り返し実行。スタッフの自立性、チームパワー促進を通じて、初年度から継続して事業目標達成と従業員満足度向上を実現中。
H	株式会社 シーエスエー 代表取締役社長 和田正志 氏	1974年1月生まれ（47歳）。2016年に代表取締役社長就任。会社が伸び悩む状況下、就任時の従業員数25名から現在43名に増やし右肩上がりの成長を続けている。 2018年「地域未来牽引企業」選定。第5回「しまねいきいき雇用賞」受賞。2021年「しまね女性の活躍応援企業」表彰。島根県の産業の高度化及び雇用機会の増大を図り、もって広く定住の促進に寄与するものとして「立地計画認定」を受ける。「ユースエール」認定、「健康経営優良法人」（3年連続）他、「社員とその家族の幸せ」を第一に会社改革を進め、地域貢献にも積極的に活動中。
I	(一社) 島根県経営者協会 専務理事 森脇建二 氏	早稲田大学卒業後、山陰合同銀行に入社。祇園新道支店長、県庁支店長、北支店長を経て、2010年より一般社団法人島根県経営者協会専務理事。中小企業診断士、特定社会保険労務士。企業診断歴30年余り。現場重視・実践派。

連続講話Aの概要

	テーマ	「人材確保と若手社員のためにできること」 ～働きやすい職場・働き甲斐のある職場づくり～
	講師	カナツ技建工業 株式会社 総務部 総務・人事グループ グループマネージャー 三角 敦嗣 氏
	日時	令和3年8月25日（水）13：30～15：00
	会場	テクノアークしまね 大会議室
	受講者	会場：9名 オンライン：17名
講話の概要	1. 会社の事業の3本柱 ▶土木事業（道路・トンネル・橋・護岸・港湾） ▶建築事業（公共施設・商業施設・学校・個人住宅など） ▶環境事業（水処理施設の建設・運転監視・維持管理） 2. 人材確保（会社を知らない人に知ってもらう、入社後のミスマッチを防ぐ） ▶県内外の大学・高校での出前授業の実施（平成30年から毎年最新技術を活用した測量実践授業） ▶インターンシップの受入れと内容の工夫（施工管理ゲーム＜審査も行い修了証も発行＞、生の現場体験） ・参加者が当社に興味をもち、入社を希望する学生が毎年出てきた ・採用に結びつくため現場も協力してくれて、インターンシップの内容を色々考えてくれるようになった ▶内定者懇談会の開催（内定者同士の顔合わせ、先輩社員からの体験談等） ▶社内報の送付（内定者の自宅に送付） ▶学校行事への参加（内定者在学中の学校での研究発表会などへの出席） ▶DVD（新入社員の研修の様子など）作成・出身校への寄贈 ⇒学生を送り出した学校の先生の当社への信頼獲得にもつながっている 3. 若手社員定着（理解と承認、そして自己成長へ） ▶経営理念（経営信条）の浸透 社員を定着させるために必要な条件と考えており、新卒社員の入社時から時間をかけて、経営者、教育担当から経営理念をしっかりと伝えている ▶現場研修報告会&個別面談 ・新入社員研修（本社で4月1日から約3週間） ・4月下旬から配属予定先に分かれて6月末まで現場研修 ・現場研修の間月末に全員揃って「現場研修報告会」を実施 同期入社のつながりを大事にもらうためにこうした取り組みも実施 ・「現場研修報告会」の日には、総務担当とも「個別面談」を実施し、個別にフォローしている。 ▶研修日誌で毎日コミュニケーション ・現場研修初日から6月末まで日報を作成（7月～9月は週報） ・研修先管理者、研修担当の先輩社員、総務部担当と日報を社内SNSで共有（紙の日報ではないので、複数人で同時にリアルタイムのコミュニケーションがとれる） ・共有グループ作成からメンバー招待、先輩社員への説明まで、新入社員は自分たちで段取り ▶若手社員親睦会「あすみ会」 カナツ技建だけでなくグループ会社全体に広げてつくっている。勉強会やイベントなどを自分たちで企画し実施している ▶社員育成環境の改善 社員目線で考えたとき、「自分がこの会社でどれだけ成長できるか」「会社は成長できる環境にあるのか」ということは重要なポイントになる 社内SNSを使った技術情報の共有（作業風景の動画やマニュアルを電子化	

してアップしていつでも見られるようにしている)、社員研修のeラーニング化、社内アカデミー開校(社内講師の独自コンテンツも徐々に充実)によるOffJT環境の拡充で若手の育成スピードアップを図っている

▶休暇制度・福利厚生

年間休日 110 日、年次有給休暇(10 日~20 日、半日・時間単位での取得可) 作業所異動時休暇制度、育児・介護休業、看護・介護休暇、保存年休制度、資格取得促進各種制度、クラブ活動費補助、インフルエンザ予防接種費用半額負担、会員制福利厚生サービス(ジョイメイトしまね) etc.

4. ブランディング(全てのステークホルダーのための魅力づくり)

「ブランディング=会社のイメージづくり」の視点からの取り組み

▶Web活用による情報発信(ホームページ・Facebook・Instagram)

▶社会貢献活動(環境美化活動、防犯活動)

▶地域とのつながり(現場イベント、地域行事協力)

▶会社行事・福利厚生(運動会、親睦旅行、社内イベント)

▶健康経営への取り組み

・「社内保健室“STEP”」開設(専門の相談員による面談、業務時間内相談 OK、相談費用は会社負担、オンライン相談 OK)

・健康診断受診率 100%、ストレスチェックの実施、メンタルヘルス社内研修、ノー残業デーの実施、若手社員親睦会、健康に配慮した弁当の利用促進、社内クラブ活動への助成、感染症予防対策、受動喫煙対策 etc.

・健康経営優良法人(2020, 2021<ブライト 500>)

▶その他の様々な取り組みによる受賞や選定等

第3回しまねいきいき雇用賞、地域未来牽引企業、しまね子育て応援企業、しまね女性の活躍応援企業、まつえ男女共同参画推進宣言企業、あいサポート企業、しまね社会貢献基金サポーター企業、健康事業所宣言

5. 働き方改革(3Kからの完全脱却を目指して)

▶デジタルトランスフォーメーション(DX)による業務の効率化

ICT活用による現場管理業務の効率化、社内帳票のワークフロー化による効率化、社内ツール活用によるリモート会議の促進、ロボティック・プロセス・オートメーションの活用、国土交通省「i-Construction 大賞」を2度受賞

▶総労働時間削減に向けた全社的取り組み

部門ごとの行動計画、労働時間データの見える化、週1回のノー残業デー年次有給休暇の半日単位・時間単位での取得制度、年休保存休暇制度、作業所異動時休暇制度

▶社内提案制度「カナツのちえの和」

・社員自らが日々の業務への創意工夫を改善提案
・良い提案に対しては報奨・表彰あり



<コーポレートスローガン>

『創ります!感動・笑顔・人・未来』

私たちは、お客様の「思い」を汲み取り、「感動」や「笑顔」を生み出す仕事をするとともに、その仕事を通じて、社員の「笑顔」や「人創り」、そして地域や会社の「未来」を創っていきます。

6. まとめ

本日ご紹介した取り組みは、当たり前と思われるようなものばかりだが、こつこつと取り組んできたことが少しずつ成果となって表れてきている

しかしながら、道半ばであるので、これからも更に働きやすい職場づくり、働き甲斐のある職場づくりに取り組んでいきたい

連続講話Bの概要

	テーマ	「テレワークを通して 今までのあたり前を見直してみよう」 ～企業の人材確保から生産性向上まで～
	講師	有限会社 Wi11 さんいん 代表取締役 金築 理恵 氏
	日時	令和3年9月28日（火）13：30 ～ 15：00
	会場	テクノアークしまね 大会議室
	受講者	会場：7名 オンライン：8名

講話の概要

1. 会社の事業概要

「人材育成」「キャリアコンサルティング」「Web・デジタルコンテンツ制作」
「システム開発」「地域づくり支援」

2. 経営理念

「人づくり × 仕事づくり = 地域で輝ける幸せづくり」

3. 仕事の「あたり前」って？

「東京の仕事は東京にいないとできない」「仕事は会社でするものでしょ」
「会社を休む メールで連絡？！ ありえない！！」「電車が止まっても通勤しようとする日本人」「大雪がふっても通勤する島根県民」「島根には働きたい！と思う『仕事はない』と思う若者」etc.

⇒ 時間と場所にとらわれずに働くことができれば、解決できることがあるのでは？！

4. テレワークとは？

- ▶ICTを活用し、場所や時間を有効に活用できる柔軟な働き方
- ▶在宅で仕事をするだけではない、様々な選択肢と可能性がある

5. テレワーク導入の効果

- ▶非常災害時やパンデミック時における事業継続を可能にする（事業継続性の確保）
- ▶育児期・介護期の社員への働きやすい環境づくり（人材の確保）
- ▶仕事の見え化につながる（事業の効率化）
- ▶仕事の仕方、会議の仕方、お客様との対応の仕方の見直しにつながり働き方全体が変わっていく（生産性の向上）

6. テレワーク導入のプロセス

「テレワークの全体像をつかむ」→「全体方針を決定する」→「ルールを作る」→「ICT環境を作る」→「セキュリティ対策をする」→「テレワーク実施」→「推進のための評価と改善」

『PDCAって大事だけれど「勢い」も大事です』

7. Wi11 さんいんのテレワーク ～できることからスモールスタート～

- ▶話ができないと仕事にならない → ITツールを活用、まず Web ミーティング
- ▶在宅用のパソコンが用意できない → とりあえず1台でもパソコンを用意
- ▶紙の書類がないと仕事ができない → ペーパレス化の取組み
- ▶現場に行かないと仕事ができない → オンラインを活用
- ▶自宅だと社員の管理ができない → コミュニケーションツールを活用（お金をかければ、在宅管理ツール、勤怠管理ツール、バーチャルオフィス等あり）

8. ウィズコロナ・アフターコロナ時代の変化

- ▶人同士の接触を避けながら経済活動を行う
- ▶経済活動のデジタル化は一層に加速する

▶顧客との関わり方・営業活動の仕方など今までと同じにはならない

9. 「オンライン」活用によるメリット・デメリット

- メリット：時間の有効活用、移動コストの削減、紙媒体からデータへ、ペーパーレスによるコスト削減、録画ができるので振り返りやすい
- デメリット：オンラインに不慣れで、うまく活用できない
相手との意思疎通・信頼関係が築きにくい

10. 地域には「働き難さ」を感じている人がいる

- ▶人材不足、採用できない → そもそも社員じゃないとだめか？
- ▶働き難さの課題をテレワークで解決

11. Will さんいんのテレワーカーの活用

データ入力、アンケート調査・集計、Web ライティング/SNS 運用、通販サイト運用・受発注管理、デザイン（イラスト）、検索アプリのデータ登録 etc.

12. Will さんいんは、なぜテレワークに取り組むのか？

- ▶「テレワーク」という働き方が「働く」の自由度を増し、労働力不足や一極集中を防ぐための一助になる
- ▶「テレワーク」という働き方が誰かの「働く」可能性を生み出す
- ▶出産後の女性の場合、働かない期間が長くなればなるほど社会復帰した時に順応しづらい

13. テレワーク！できることから始めてみよう

【プラス思考（変化に強い）】

- ▶今の仕事、どうすればテレワークができるだろう
- ▶離れていても会社と同じようにコミュニケーションがとれないかな
- ▶どんな環境ならモチベーションが上がって仕事ができるの？

【マイナス思考（変化に弱い）】

- ▶テレワークではできる仕事がない
- ▶テレワークではコミュニケーションがとれない
- ▶テレワークでは管理できない



14. テレワークの目的は？

コロナ対策から働きやすい職場づくりへ

【導入後の目指す姿】

- ▶仕事の見える化につながる
- ▶仕事の仕方、会議の仕方、お客様との対応の仕方の見直しにつながり、働き方全体が変わっていく
- ▶多様な人材を活用することで人材不足の課題が軽減できる

15. テレワーク導入の成功の秘訣は？

- ▶経営トップのリーダーシップ
 - ▶小さく始めて大きく育てる
 - ▶仕事のやり方を変える
- 大きな壁は「あたり前」という文化の壁では？

16. 多様な働き方の未来

- ▶働き方を固定しないことで生まれる多様性。子育て・介護・転勤族・障がい者・シニア etc. ハンディがあるから働き難いと思わなくても良い社会
- ▶人口減少は避けて通れない。島根で暮らしたい、働きたい、帰りたい人に、仕事を見せよう！働きやすさを見せよう！
島根はみんな中小企業！小さいからこそ柔軟に対応できる強みを生かそう！

17. これからの企業は

- ▶人が財産になる時代。人材の確保・定着はこれからの地域・企業の最優先課題である
- ▶島根の企業は、魅力ある企業づくり・働きたいと選ばれる企業づくりをしていかなければいけない

連続講話Cの概要

	テーマ	「心理的に安全安心な職場づくり」 ～対話型研修・1on1・MG コーチングにより 社風と働き方の改革～
	講師	協和地建コンサルタント（株） 代表取締役社長 石倉 昭和 氏
	日時	令和3年11月19日（金）13：30 ～ 15：00
	会場	テクノアークしまね 大会議室
	受講者	会場：6名 オンライン：20名

講話の概要

1. はじめに

人間は、心理的に「安全・安心」な職場環境、人間関係の中でこそ、最高のパフォーマンスを発揮できるという考え方に基づいて、当社では「1on1 ミーティング」「対話型人材育成研修」「マネージャーコーチング」の3つの取組みを行っている

2. 会社概要

「地質」と「地下水」、「斜面防災対策」を得意とする建設コンサルタント
松江市で昭和35年に創業、社員31名（平均年齢43.9歳）、県内出身者87%
＜当社の立ち位置と対外認識＞

- ・測量、設計（委託業務）分野では弱者
- ・建設業（さく井）の売上を含めても中位グループの末席
→ 弱者であるがゆえに、人材戦略は非常に重要で独自性のある差別化できる取組みをしたかったが、最初はどうしていいか分からなかった

3. 取組みに至る経緯ときっかけ

- ・島根県中小企業家同友会に入会し、「人を生かす経営」の重要性を学ぶ
- ・「人を生かす経営」とは、社員を最も信頼できるパートナーとすることによって会社の全機能を最大限発揮させ付加価値の高い仕事を創出すること
- ・人を生かす経営を実現するためには、ツールとして経営指針が必要。平成30年度に経営指針（単年度経営計画、経営方針中期経営計画、10年ビジョン、経営理念）の見直しを実施
- ・見直し後の経営指針では、新規事業への偏りの軌道修正や要員強化（確保）に向けた方針の明確化、社員教育（人を生かす経営）施策の充実など、企業の全機能発揮に向けて施策を充実した
- ・人材育成（社員教育）施策の充実を試行錯誤する中で出てきたのが「心理的に安全安心な職場づくり」

4. 心理的に安全安心な職場づくりの実践内容

- ・中小企業の問題は人の問題に行きつくと言われるが、その問題を解決する方法は採用と教育
- ・限られた要員の中で仕事を進める中小企業において社員教育の質を上げるためには、現職の幹部の能力を高めるのが最も現実的な選択肢と判断
- ・幹部メンバーの能力向上と気づきの誘発に主眼を置き、一般的な幹部研修とは異なる独自のスタイルとして「心理的に安全安心な職場づくり」を令和元年度からスタートさせた
- ・この取組みの参考にしたのが『世界最高のチーム グーグル流「最小の人数」で「最大の効果」を生み出す方法』という書籍（朝日新聞出版）
 - ▶グーグルが明らかにした生産性の高いチームの特性の中で一番大事なものは「チームの心理的安全性」が高いこと
 - ▶チームのパフォーマンスを高めるマネージャーの特性で一番大事なものは「よいコーチ」であること

- ▶コーチとしてのマネージャーがすべきことは、メンバーとの対話、質問・応答を通じて本人に自分がやっている仕事について自己認識させることで、指示・命令することではない

5. 対話型人材育成研修（「議論」ではなく「対話」）

対話を通じてお互いを理解することで、チームとして強くなり、一人ひとりの力では劣っても、組織全体でライバルに勝つことを目指す
年2回全員参加で集合研修を実施。会社軸（経営方針）と個人軸（自分のなりたい姿）とのすり合わせ中心にテーマ設定。ワークの時間を多く設定し、社員同士の対話の場とする → 対話の趣旨が徐々に職場に浸透、管理職が成長

6. 1on1 ミーティング

月に1回以上、管理職が部署員と30分程度の対話を実施。上司と部下が何でも話せる関係を築く。仕事だけでなくプライベートな話題も含む。問いかけを通じて部下の気づきを引き出す

7. マネージャーコーチング

管理職4名が2か月に1回、(外部の) コーチからコーチングを受け、前回以降の振り返りと今後の課題を引き出してもらう。部下に対する1on1のスキルを学ぶ場とする。360度評価（コミュニケーション・リーダーシップに関する32項目について点数化）の確認



8. 社員の特性・傾向を踏まえた施策の選定

- ・心安らかに人生を送りたい、ゆっくりと気持ちに余裕をもって生きたいという価値観を持つ者が地元に残るという仮説をもっている
- ・当社に入社した社員13名（大卒6、高専卒1、高卒1）の適性検査の組織適性の検査結果を分析すると、「調和」と「秩序」を重んじる者が多い傾向
- ・経営者としては、これから入社する社員、会社の未来を担う社員の特性を見極め、その社員たちが「力を発揮できる社風」に変えていくことが必要
- ・人の傾向は時代と共に変わっていく。変化に対応しない会社は、求職者から選ばれなくなる。地元の中小企業採用は、地元市場（新卒・中途）とUターン市場がターゲット。その傾向を分析することが大事
- ・現在当社の取組みは、社員の適正検査結果も踏まえ、施策の特性に合わせて、自主性重視とトップダウンの組み合わせで構築している
 - ▶自主性重視 → 各部計画、チーム活動、3S、対話型人材育成
 - ▶トップダウン → 新規領域創出（大型プロジェクト等）、各種目標設定（1人当たり生産額指標等）

9. 中小企業ならではの心理的な安全安心

- ・将来を見通せる給与の維持確保（着実な昇給の実績）が見える化すること
- ・経営理念で高邁な理念を語っても、現実世界を生きる社員は給料がきちんと支払われ、適切に昇給しなければついてこないと考える
- ・継続した一定水準の昇給率確保は企業の責務。昇給の見える化は社員に対する経営の意思表示。一方今後、外部環境の急激な変化によっては維持できない場合もあり得ると認識。いずれにせよ、（昇給）できる時に上げなければ、信頼は得られないし、厳しい時に協力が得られない

10. まとめ

- ・会社の「全機能」の発揮が重要。バランス良く取り組むことでこそ、会社は強くなれる
- ・会社に取り組むべき仕事は多岐にわたる。営業、生産、採用、教育、環境整備、新商品開発等についてバランス良く取り組み、成果が見えつつあればこそ、人材教育に関する施策が納得性をもって前向きに社員に受け入れられる
- ・当社の取り組みも、時期を間違えれば、社員に受け入れられずに終わったと思う。その環境を整えたのは、会社の目指す姿、方向性、施策の位置づけ等をまとめた経営指針である。その存在と社内認知の重要性を改めて認識

連続講話Dの概要

	テーマ	みんなを幸せにする会社を追い求めて ～多様性・人材育成・成長シートによる評価制度 モルツウェル 26 年のあゆみ～
	講師	モルツウェル 株式会社 専務取締役 野津 昭子 氏
	日時	令和 3 年 9 月 3 日（金） 13：30 ～ 15：00
	会場	出雲市民会館 302 研修室
	受講者	会場：8 名 オンライン：18 名

1. 会社の事業概要

- ▶全国高齢者施設向け調理済み食品の製造販売事業（1 日 1 万食）
- ▶松江市内の在宅高齢者弁当配食サービス事業、買物代行・草取り等の生活支援サービス（「ふるさと守り」を合言葉）
- ▶厨房の設計、配膳システム及びソフトウェアの開発、販売
- ▶高齢者施設の厨房運営受託サービス事業

2. 組織の歩み

PA とはパートアルバイトのこと

- 平成 8 年～平成 15 年（従業員数：社員 5 名＋PA50 名）
平成 8 年 11 月ほっかほっか亭学園通り店創業、平成 9 年有限会社モルツクリエーション設立、4 店舗同時経営 ⇒ 社員が増えるにつれ、社員との溝拡大
- 平成 16 年～平成 23 年（従業員数：社員 10 名＋PA100 名）
ほっか業 ＋ シニアフード事業（平成 16 年度スタート）＋ ごようきき三河屋事業（東日本大震災を経験し平成 23 年スタート）
➡ 債務超過・どん底時代
▶この間の問題：きちんとした組織図なし、職務分掌・就業規則も職員が 10 名程度しかいない時に作成したもので実態に合ってなし、情報共有が少なく内部統制がとれていない状況
➡ 「モルツウェルって何だ？」とみんなで考え、次を導き出す
 - ・固有の役割：世の中に風穴をあけること
 - ・ミッション：ふるさと守り（これを達成するためには、収益の安定的な確保をして健やかで安らいだ地域生活へ貢献すること）
- ▶ミッションがはっきりしたため、経営理念を再作成するとともに中期ビジョン、経営方針、経営戦略、経営計画を成文化する
- ▶経営理念：全社員、社員家族の物心両面における幸福を追求すると同時に日本全国津々浦々“健やか”で“安らいだ”地域生活に貢献すること
- 平成 24 年～平成 26 年（従業員数：社員 30 名＋PA95 名）
平成 26 年 新社屋・真空調理工場竣工、厨房受託事業スタート
- ▶経営理念の全社浸透を試み社員参加勉強会を開催
この勉強会の中では、社員一人ひとりが自分の生きざまを振り返り、自分の幸せについて成文化し、目標を立てた。この結果、社員一人ひとりにそれぞれの「幸せ」があることに気づく
- 平成 27 年～平成 30 年（従業員数：社員 35 名＋PA60 名）
平成 30 年中国イオンコンセ事業スタート
- 令和元年～現在（従業員数：社員 31 名＋PA98 名）
次世代を考えた組織づくり、自分たちの意思をもった事業計画づくり
➡この組織の歩みの中で、途中債務超過の時代も経験しながら、社長（夫）や幹部社員などとともに、会社の維持存続や変革に必死に取り組んで現在の組織風土を作ってきた

3. 全社員で取り組む 10 の行動指針を専務が作成（毎日朝礼で唱和）

- ①あいさつは大きな声で、自分からします
- ②心と体の体力をつけます
- ③「現状でいい」「無理だ」と言いません
- ④5 S を実行します
- ⑤PDCA を繰り返します
- ⑥数字で判断します
- ⑦人のことは言いません
- ⑧「仕組み」をつくりま
- ⑨人と会い、情報を集め、常に勉強します

講話の概要

⑩自分の夢を持ちます

4. とことん人材育成・働く環境づくり

- ・プロフェッショナル人材を登用し、出退勤、有給管理、改善報告、自社独自の成長シート、改善報告ツール等作成・運用
- ・迅速な対応と従業員同士の情報共有やコミュニケーションを図るため Line works 導入

5. 成長シート（自分への挑戦状）＜1 年を 2 期に分けて運用＞

＜成長シートの特徴＞

- ① 目標は社員自身が立てる（業績、行動、能力）
- ② 業績項目は上司が寄り添う（部門方針と自分の役割が紐づけできている）
- ③ 評価設定が簡単（管理側がつまづきやすいポイント）
- ④ 評価は、上長、社長＋専務で行い、自動計算→評価管理、賃金テーブルと連動（運用は楽でないと続かない）
- ⑤ 10 年分の評価、コメントが履歴で確認できるため、自己肯定感が低い社員にも「勇気づけ」ができる

＜運用を続けるポイント＞

- ・次の流れで運用
 - ① 会社方針・計画 → ② 部門方針・計画 → ③ 成長シート → ④ 目標管理と評価 → ①
- ・併せて次の二つが重要なポイント
 - ▶ラポール＝信頼関係、愛の架け橋
 - ▶運用する経営者、上長のやり続ける強い意志と覚悟

6. とことん自分軸を考えるしくみづくり

中途採用はジョブカードを活用し、自分軸（これからの仕事や働き方）を考えてもらうようにした

7. とことん経営判断ができる仕組みづくり

- ▶経営方針発表会（17 期から毎年 10 月開催。今年で 10 年目）
- ▶業績検討会（月次の目標・実績等が分かる表を作成し部門毎に毎月開催）
 - ・これで PDCA を回す
 - ・表では月毎の各人の付加価値額や損益分岐点なども分かるようにしている
- ▶財務状況を指標化し、見える化して幹部役員で共有（Line works で一般社員も見ることができる）
- ▶部門長・全社員が期初に立てた目標に対して実施できたかどうか振り返りができるようなシートを作成して運用している（これが昇給・昇格につながる）

8. ここ 10 年くらいの受賞歴

経済産業省地域未来牽引企業認定（2017 年）、しまね女性の活躍応援企業優良事例県知事表彰（2017 年）、しまねいきいき雇用賞（2020 年）、もにす認定（障がい者雇用に関する優良な中小企業に対する認定）（2021 年）、経済産業省中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」選定（2021 年）等

9. これからの組織づくり

自社の「知」と他社の「知」を組み合わせることが必須になる

＜会社の見えない資産を最大化する＞

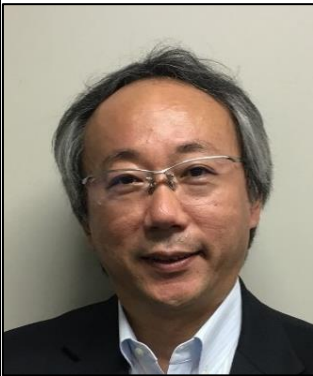
- ▶人的資産（男性・女性、高齢者・障がい者など人の持っているノウハウ、技術）
人は人によって磨かれる。違うからこそ、対話を重ね工夫を凝らして、そこからイノベーションが生まれる
- ▶構造資産（特定の人が去ったとしても会社に残るノウハウ、技術）
- ▶関係資産（会社の持つ人や組織とのつながり）

10. まとめ

- ▶社員一人ひとりの自分軸を導き出す工夫が必要
- ▶仕組みを運用し続けブラッシュアップする
- ▶経営者、人事の覚悟
- ▶社会の見えない資産を循環させ最大化する
失敗と成功の両方を重ねた人たちが未来の持続可能な社会をつくっていくと信じている



連続講話Eの概要

	テーマ	「社員の心身の健康増進で、 地域に元気をお届けしたい」 ～わが社の職場環境改善策～
	講師	石見ケーブルビジョン（株） 代表取締役社長 福浜 秀利 氏
	日時	令和3年10月26日（火）13：30 ～ 15：00
	会場	出雲市民会館 302 研修室
	受講者	会場：5名 オンライン：19名
講話の概要	1. 会社概要 第3セクター、平成14年6月設立、資本金1億円、業務エリアは浜田市・江津市、社員数34名（男性17名、女性17名） ＜事業内容＞ ▶放送事業：自主放送、再放送事業（地上放送・衛星放送）、チャンネルサービス ▶通信事業：インターネット接続サービス	
	2. 健康増進の取り組みのきっかけは社員の離職・社員の入院 ・会社設立当初は根性論・精神論などが優先される雰囲気があり、ストレス・人間関係等により、一時は離職者が採用を上回った時もあった ・今まで延べで65人採用し、33人が離職したが。最近になって離職は改善されつつある ・平成29年1月に中堅の40代の職員が脳梗塞で入院し、放送番組を中止せざるを得ないような状況になり、社員の健康が大切なことを実感させられた ・こうしたことがあり、管理職の意識を変えることはもとより、精神論・根性論で進めていた会社のありようを変え、意見が言いやすい職場を作っていこうと考えた	
	3. 社内委員会で取り組む職場改善 考えた末に出てきたのが社内委員会の創設で、次の6つの委員会を設置 ▶健康増進委員会：健康経営を意識し、健康増進に資する取り組みを実施 ▶省エネ委員会：省エネへの改善状況を管理し、定期的な意見交換を実施（ex. エアコン外付けファンの設置） ▶HAPPY アニバーサリー委員会：社員の記念日の披露や社員間交流の懇親会等を企画（ex. レストランバスを利用した秋の大人の夜の遠足） ▶地域交流委員会：職場体験等の受入れや講師派遣等の受付窓口となり、社内調整を担当（ex. インターンシップの職場体験、小学生のオンライン会社見学） ▶地域奉仕委員会：地域の環境美化を意識し、清掃奉仕活動などを企画（ex. ①小学校の下校時の清掃奉仕とあいさつ運動 ②社員の挨拶の改善に向けた「姿勢！発声！スマイルトレーニング」） ▶ワークライフバランス委員会：ノー残業デー等に取り組み、仕事とプライベートの両立をサポート（ex. ノー残業デー、ワークチン休暇）	
	4. 健康増進委員会が率先して取り組んだ「ヘルスマネジメント認定」 【平成29年度】 ▶「ヘルスマネジメント認定」を受けるため協会けんぽ島根支部に「健康宣言エントリーシート」を提出 ▶健康情報の掲示（四半期ごと）▶健康ウォーキング ▶わくわくランチの日（社員みんなで食べる健康ランチ）と減塩講座 ▶救急救命講習 ▶人間ドック助成 ▶たばこ対策推進宣言（社内の完全禁煙）▶血圧計の設置	

▶朝礼での健康体操 ▶県のがん検診啓発事業所登録
 ※浜田圏域健康推進長寿しまね推進事業健康づくり活動優良事業所奨励賞受賞
 【平成 30 年度】

- ▶ヘルスマネジメント認定 ▶まめなカンパニー登録
- ▶体組成計の設置、血圧年齢測定器
- ▶肺年齢測定器の期間設置（行政からレンタル）
- ▶島根県健康づくり出前講座（メンタルヘルス）
- ▶前年度事業の継続

※浜田圏域健康推進長寿しまね推進事業健康づくり活動優良事業所会長賞受賞
 【令和元年度】

- ▶健康経営法人 2019 認定（毎年エントリーしているがレベルが高く 2019 年しか認定されていない）
- ▶浜田市健活プロジェクト出前講座（インボディ測定）
- ▶清掃活動と健康ウォーキング（地域奉仕委員会とのコラボ企画）
- ▶前年度事業の継続

【令和 2 年度】

- ▶浜田市健康づくり出前講座（メンタルヘルス）
- ▶わくわくランチ ▶朝礼体操
- ▶人間ドック助成 ▶マスク配布

※健康長寿しまね推進会議会長賞（職域部門）受賞



5. 健康増進活動の効果

- ・社内で意見が言いやすい雰囲気になっってきた
- ・離職の傾向は、平成 29 年度から、社内委員会活動を取り入れてから少し収まってきている
- ・年 2 回、社長と常務の二人で社員の個別面談を行っているが、社員が意見を言ってくれるようになってきたと感じる
- ・売上高人件費比率は上がるに越したことはないが、近年は同じような比率で推移している
- ・従業員一人当たりの売上高は一時落ちていたが、諸々改善を図ったところ、少しずつ伸びてきた

6. 働き方改革につながる社内委員会活動

<現在の当社の上昇スパイラルの構図>

社員の健康増進 → 社員の生活の質の向上

→ 地域活動の推進 → 企業価値・企業イメージの向上

- ・当社の上昇スパイラルの構図は、社員の健康増進がベースにある
- ・その健康増進の取組みの上に、ライフワークバランス等の取組みにより、社員の生活の質の向上が図られると、社員自らが、地域活動の推進（地域奉仕・地域交流・環境等）を考えてくれる原動力になるのではないかと考えている
- ・そうした取組みを会社自らが社会の責任として行うことによって、結果的に、企業価値・企業イメージの向上が図られていくという構図を描いている

7. 結 び

- ・本日話したことは成功事例ではなく、今だ道半ばの取組みである
- ・会社をより良くするために上昇スパイラルの構図をベースとしながら、現在次のようなことをどのようにして組み立てていくか一生懸命考えているところ
 - ▶いかにコミュニケーションがとりやすい雰囲気を作っていけるか
 - ▶役割分担したパートナー制をどう作っていくか（一人にしない）
 - ▶社員一人ひとりの力を見極めて、それをどうやって最大限引き出すか

連続講話 F の概要

	テーマ	「社員のキャリアデザイン支援」 ～やる気の起こさせ方～
	講師	株式会社 島根人材育成 代表取締役 江角 尚子 氏
	日時	令和3年11月26日（金）13：30 ～ 15：00
	会場	出雲市民会館 302 研修室
	受講者	会場：8名 オンライン：26名
講話の概要	1. はじめに ・ SNS や情報が多い時代に比較対象が増えたことで、自分よりできる人がすぐに目に止まり挑戦しない人が増え、近年諦めやすい時代になったと感じる ・ そういう時代になったからこそ、「キャリアデザイン」が必要 2. キャリアデザイン ・ キャリアデザインとは、将来のなりたい姿やありたい自分を実現するために、自分の職業人生を主体的に設計し、実現していくこと ・ キャリアデザインの目的は、「自分らしい働き方を見つけること」と「行動目標を明確にすること」 ・ 社会の変化により個人の価値観も変わってきており、若手社員と管理者の価値観が違ってきていることを理解しておく必要がある ・ 企業が社員のキャリアデザインを支援していくためには、企業で「出来ること」を増やすより、企業で「したいこと」を多く持たせるように支援をしてもらいたい ・ 企業が社員のキャリアデザインを支援すると「自立型人材の育成」や「人材定着・離職率低下」につながる 4. キャリアデザインがしやすくなるような支援を ・ 社員には、入社後の年数などによって、企業として、なって欲しい社員像や出来て欲しい事柄などを提示すると一つのキャリアデザイン支援になる 5. 若手社員のやる気をそいでしまわないようポジティブな言葉がけを ・ 先輩社員が、会社で「攻撃的・反抗的な態度」「怠惰でいい加減な態度」「愚痴や文句ばかり言う態度」を示すと、若手社員はやる気がそがれてしまう ・ 管理職や中堅社員がそのような場面に遭遇したときは、若手社員にはポジティブな言葉がけをするなどして、その場をマイルドにしてもらいたい ・ そうすることにより、若手社員には「できるかも」と思わせることもできる 6. キャリアデザインの形成につながる若手社員に対する理性的な叱り方 ・ 管理職は、若手社員に対しては「怒る」のではなく、理性的に「叱る」ということを心掛けてもらいたい ・ また、日頃から人間関係を構築しておき、「叱る」時には、次の5つのステップに関わるようにすると良い - 心のバリアを下げる → 事実を指摘する → 質問する → 助言する → 期待を伝える	



連続講話Gの概要

テーマ	「失敗を讃え 学びあう会社づくり」 ～トライ&エラーと経験学習 J T 松江支店の取組み～	
講 師	日本たばこ産業（株）松江支店 支店長 日高 敬秀 氏	
日 時	令和3年10月18日（月）13：30 ～ 15：00	
会 場	いわみーる 101・102 研修室	
受講者	会場：3名 オンライン：20名	
講話の概要	1. J T の紹介 (1) 経営理念等 お客様を中心として株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく この経営理念をもとに JT グループのビジョン（ありたい姿）、グループミッション（存在意義、使命）、グループ WAY（行動規範）を定めている (2) 従業員 従業員（人財）を最大の経営資源として、多様な人財が能力を発揮できる機会を積極的に提供。また、高いコミットメント意識を有する従業員を評価し、その成果に適切に報いる (3) 事業 ▶たばこ事業（売上の約9割） ▶医薬事業（売上の4%） ▶加工食品事業（売上の7%） (4) 松江支店 島根県内唯一の JT 拠点、社員数19名（正社員10名、パート社員9名）	
	2. 松江支店に赴任してきた時の社員の印象・課題 2020年7月に赴任してきた時には、社員について主体性・多様性の発揮に課題があると思った。また、JT が独自に行っている従業員満足度スコア（月1回のアンケート）も平均以下（特に労働環境、自己啓発、やりがい、方針などが悪い）だったため、組織風土づくりが必要と感じた	
	3. 私の改善「最初の組織風土づくり」 (1) 情報共有（共通認識づくり） ▶原則全員に伝達、理解度の確認 ▶伝達方法の整理、可視化 (2) 組織化＜パートナーシップ＞（協同への仕掛け） ▶求められる社員像の刷り込み ▶個人分業からチーム運営制に変更 (3) 学びの場（自己啓発の醸成） ▶自己啓発研修の奨励 ▶勉強会のスタート	
	4. トライ&エラー（トライ&チャレンジ） 2019年～2020年の2年間全社で奨励され、現在はトライ&チャレンジとして更に成果を指向し継続中。社長以下管理職が旗を振ってやってきた	
	(1) 概 要 ・環境変化に即応しながら成果創出を図るための取組み ・自由な発想で主体的に考え、具体化しスピード感をもって行動	
	(2) 狙 い ・山積する業務課題を柔軟かつ果敢な取り組みで解決する ・失敗を恐れず、チャレンジしていく職場風土を醸成する	

- (3) 手 法 (社員のやる気と能動的なアイデアを奨励)
- ・チャレンジした結果は責めず、その知見を次につなげる
 - ・思い切った現場への権限移譲
 - ・詳細な管理指標の撤廃

5. トライ＆チャレンジの実施に当たっての失敗への恐れ、リスク

- ・一般社員、管理職ともに、「失敗してはいけない」という気持ちからトライ＆チャレンジに慎重になる
- ・一番のリスクは、商品とサービスの改良、改善が停滞することでお客様への価値提供が低下すること
→ マネジメント職は社員の背中を押していく必要がある



6. 松江支店でのトライ＆チャレンジの取組み

- (1) 業務領域の拡充と分担ローテーションづくり
 - ・拡充した新規業務を社員同士が協力し合って行う
ことにより職場の風通しが良くなることをポイントにして進めた
- (2) 社員による事業計画立案・進捗管理
 - ・年間、四半期の計画立案、進捗管理をメンバーに役割移譲

<効果等>

当事者意識アップ、活動成果へ好影響、視野・協力も拡大した一方で、差し戻し・修正は頻発、バックアップ案等の用意で補完した

<生まれてきた企画・取組み>

- ・JT SGD 貢献プロジェクト (海洋漂着ゴミ清掃活動への助成、清掃参加)
 - ・島大・高専にバックご飯寄贈
 - ・バレーボールの小学生大会にバレーボール寄贈
- (3) 新入社員育成方法の変更 (慣例打破)
 - 従 前：リーダー格の営業社員がトレーナーになり育成
 - 変更後：成長段階の営業メンバーがトレーナーになり同行営業で育成
 - (4) メンバー勉強会
 - ・各事業所は会議を通じてコンプライアンス、重要情報の共有啓発を実施
 - ・松江支店では、月 30～60 分の短時間から独自の勉強会を追加し、現在メンバーが自発的に行う勉強会となっている (ユルい感じが長続きするコツ)

7. JT の経験学習サイクル (経験を通して能力を開発する)

JT では、社員の成長施策は OJT をメインで行っており、中でも経験学習サイクルを重要な考え方・手法として取り組んでいる

- ① 経験 (具体的経験をする) → ② 内省 (経験を振り返る) → ③ 教訓化 (持論・私見を得る) → ④ 適用 (次に生かす) → ①へ

<松江支店で地道に行っているもの>

- ▶内省の誘導 (教訓化・適用を促すため、成果・行動について、「何故そうなったのか?」「何故そういう行動をしたのか?」と問いかけている)
- ▶専門性の向上 (勉強会の活用)

8. 成果と今後

■職場活性化に兆しあり

- ・松江支店の営業実績は徐々に上昇
- ・組織風土については改善の兆しがあり、従業員満足度調査の結果が 2 ランク上昇し、メンバーの主体性・多様性発揮は 1 年前より上がった実感がある

■成長支援に終わりなし

- ・能動的な業務とは本人が一層のエネルギーと時間を使うこと。自然に出来ることはなく、今後も上司が背中を押す仕掛けを続けていくことが大切
- ・メンバー個々のスキル向上はまだ課題があるが、各メンバーが一層活躍できるよう長所・短所を本人と確認し取組みを行っていききたい

連続講話Hの概要

テーマ	「社員とその家族のための会社改革」 ～風土や社風を大切に 魅力ある会社へ～	
講師	株式会社 シーエスエー 代表取締役社長 和田正志 氏	
日時	令和3年10月21日（木）13:30～15:00	
会場	いわみーる 101・102 研修室	
受講者	会場：5名 オンライン：22名	

講話の概要	1. 会社概要 ・パッケージソフトウェア業（情報通信・IT） 建築設備業向け積算システムをパッケージ化 自社パッケージソフトの電気工事業向け積算システム「積算らいでん」は業界シェアNo. 1 ・社員数 48 名（男性 33 名、女性 15 名）、平均年齢 36.4 歳 2. 取組みのきっかけ・背景 ▶成長できない企業をなんとかしたい ・社長に就任するまでの15年間で（前社長は現社長の父） 社員はわずか5人増、売り上げは4000万円増、新卒採用は1名、中途採用は入社しても定着せず常に人材不足 ⇒ 高齢化が進み、会社が成長しなければ社員が明るい未来を描けない ▶企業は人！ ・企業にとっては、とにかく人が大切で、社員とその家族の明るい未来が築けるような会社にしたかった ・何を変える必要があるのか徹底的に考えたが、どうすればよいのかよく分からず、いい会社はどうやっているか話を聞いてみたいと思い、島根県経営者協会の「Open イノベーション 2017」に参加 ・お金を使わなくてもいくらでもできることがあることを学ぶ 3. 具体的に取組んだこと ① 現状把握から問題点を洗い出す（社員は会社への不満を常にもっている） ② 経営企画室（会社改革を実施する部署）の創設 先進企業視察に積極参加し、自社に取り入れたい制度、創りたい風土と社風などを取捨選択 ③ まずはコミュニケーションから ▶従業員アンケートの実施とそのブラッシュアップ ▶月1回のランチ会の開催、委員会制度の創設 ▶社員全員との個別面談を年4回以上実施 ④ 制度の充実（働きやすい制度づくり） ▶時差・時短就業の制度化 ▶30分単位の有給休暇の制度化 ▶賃金規定・退職金制度の改正や iDeco+ の導入 ▶インフルエンザ予防接種補助制度 ▶資格・社外活動報奨金制度、配偶者帯同転勤制度 等 ⑤ 風土の醸成 多様性を寛容に受け入れる自社に合ったダイバーシティ経営を実施 ▶ノー残業デーの実施（全員同時ではなく各自で週1日設定） ▶ワークライフバランス・イクボスセミナーへの積極参加 ▶健康経営の実行 ⑥ 新社屋建設 モチベーションが上がり、社員の満足度も上がる社屋を求めて、コミュニケーション・採用・健康を考えた社屋を建設（壁のないスタッフルーム、カフェ風のリフレッシュスペース、社員が考えて作ったキッチン回り・掲示板、
-------	---

体幹が鍛えられる打合せスペース 等)

⑦ 地域貢献

- ▶島根スサノオマジック・ディオッサ出雲のオフィシャルスポンサー
⇒応援を通じて社員間のコミュニケーションが図れる
- ▶地域の文化・スポーツ振興への協力
⇒地域全体を明るく元気にする一端を担える、採用活動において本人や家族にも安心感を与えられる

4. 取組みを浸透・定着させるための工夫や苦勞

- ・できない理由をいうのは簡単
- ・不公平になるのではという変な平等感の強調
- ・上が良かれと思ってやっても、やらされ感を生む
- ▶自社に落とし込むためにはどうすればよいか
「できない」⇒「やってみる」⇒「やり方を変える」
- ▶とにかくやってみよう
ポジティブ思考でチャレンジすることが重要
 - ・ノー残業デーは会社が決めるのではなく、社員各々で決める
 - ・時差・時短は相互理解が必要で、コミュニケーションがポイント
 - ・仕事もそうだが、働き方でも失敗しても変えればいい
 - ・経営者からではなく、社員全員が考える
 - ・スピード感をもって対応する
⇒その時の最善の対応。ダメなら次の手



5. 取組みによって得られた効果・従業員の變化

① 受賞・認定

- ▶第5回しまねいきいき雇用賞 ▶女性活躍応援企業表彰 ▶地域未来牽引企業認定 ▶ユーズエール認定 ▶健康経営優良企業 2019～2021 認定 等

② 効果・変化

- ・売り上げが4年で1億円アップ
- ・社員が4年で19人増（新卒8人）
- ・受け身社員が自発的社員に（成長しようという意識）
- ・社員の満足度アップ（アンケート結果）
- ・新卒・中途採用の応募者が激増（選ぶ・選ばれる企業へ）

③ 残業時間の抑制と有給休暇取得増

⇒残業減、有給休暇増でも売上／粗利・利益は右肩上がりの成長を達成中

6. 今後の取組み・展望

- ▶エンゲージメント（個人が組織の戦略やビジョンを理解し自発的に組織に貢献する行動を取り続けるという関係性）を高める経営へ
 - ・経営理念の一つに「社員の生き甲斐が持てる場を提供する」と掲げている
 - ・会社にとって一番重要なことは、エンゲージメントを高める社内文化（風土）の醸成であることを、企業向け講演会で学ぶ
 - ・数多くの会社から成功事例を学び、自社への落とし込みを考え、時代に合わせた変化で、共に成長し続ける組織を目指す

7. まとめ

- ・社員とは何十年も一緒に働く（家族と過ごすより長い？）
- ・何のために働くのか？ ⇒ 社員（社長も含む）とその家族の幸せのため
- ・教育はいつまでも（若手・中堅・管理職・経営幹部・社長まで）
- ・意見がぶつかっても譲れない思いが一緒なら困難は乗り越えられる

8. 最後に

- ▶シーエスエーを『島根で一番素敵な会社』にしたい
 - ・経営者の想いと従業員の力が絶対必要・健康経営（身体も心も）に努める
 - ・地域のスポーツや文化に貢献したい
- ▶これからも風土や社風を大切に魅力ある会社としてチャレンジし続けたい

連続講話 I の概要

テーマ	「ハラスメントを生まない職場づくり」 ～職場の風通しを良くするために～		
講 師	(一社) 島根県経営者協会 専務理事 森脇建二 氏		
日 時	令和3年12月6日(月) 13:30～15:00		
会 場	いわみーる 101・102 研修室		
受講者	会場：5名 オンライン：42名		
講話の概要	1. 働き方改革の第2段階 働き方改革の取組みの進展により、働き方の第2段階に向けて取り組まなければいけなくなった ＜新しい働き方の3要素＞ ① 勤務場所の弾力化 ② 労働時間の弾力化 ③ 労働契約の個人化 ・最近では色々な立場の人が様々な働き方をするようになり、職場は多様化 ・経営者は、多様な人たち一人ひとりに、きちんとケアをしていかないといけなくなってきたおり、ハラスメント対策が必要		
	2. ハラスメントの種類 ・ハラスメントには、セクハラ、パワハラ、モラハラ、マタハラ等何種類もある ・今日はパワハラ、セクハラを中心にビデオを交えながら講話をする		
	3. 労働相談の1／4は「いじめ・嫌がらせ」 ・令和元年度の国の労働相談では、「いじめ・嫌がらせ」が1／4 ・島根県の労働委員会への労働相談も同様の傾向		
	4. この10年で「いじめ・嫌がらせ」相談が急増し社会問題化 ・平成20年度から急増し、平成24年度以降は7年連続で相談件数のトップ ・昔は、会社の「和」を乱すからというようなことで、遠慮して訴える人は少なかったが、最近は意識が変わり、「間違いは間違いである」として訴える人が増えてきている。		
	5. パワーハラスメント対策（労働施策総合推進法）の法制化 ・パワハラ防止方針の明確化や周知、啓発、相談体制の整備といったパワハラ対策への取組みを行うことが事業主に義務付けられた ・施行日：2020年6月1日 ・中小企業は2022年3月まで努力義務だったが、2022年4月からは義務化になる（適切な措置を講じていない場合は是正指導の対象になる） ・パワハラ対策のためには、職場で全社員を対象にした「研修」や「勉強会」を行うことがとても重要になるので、是非とも各職場でやってもらいたい		
	6. 職場におけるパワーハラスメント：3つの要素 ・優越的な関係を背景とした言動であること ・業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動であること ・労働者の就業環境が害されること（身体的又は精神的な苦痛を与えること） ただし、パワハラをする人は、これらの要素のことを日頃から意識して行動したり、ものを言っているわけではない。パワハラを受ける人も、このことを意識して「パワハラを受けた」と思うわけではない		
	7. パワーハラスメントの6つのパターン ①身体的な攻撃 ②精神的な攻撃 ③人間関係からの切り離し ④過大な要求 ⑤過小な要求 ⑥個の侵害 → ②と③が多い		

8. 業務指導とパワーハラスメントの違い

●業務指導

- ・部下の成長を願い指導する
- ・部下に好意をもって接する
- ・部下とのコミュニケーションがよく取れている
- ・人前で叱らず一対一で叱る
- ・部下との信頼関係が築けている
- ・業務上必要な注意や指導はきちんとする（これがとても大切）

※相手を憎いと思っていたら、相手も憎いと思っている。心の鏡は相手にあり
ということで指導を行って欲しい。職場のみんなを愛してもらいたい

●パワーハラスメント

- ・劣等感を刺激する
- ・人格否定や侮辱をする
- ・安全配慮義務を怠る
- ・業務の適正な範囲を超える頻度や表現で叱る
- ・雇用を脅かす

※業務指導とハラスメントの区別は非常に難しいが、業務指導はきちんとやって欲しい。遠慮はいけない

9. セクシャルハラスメントとは

「職場」において行われる「労働者」の意に反する「性的な言動」に対する労働者の対応により、その労働者が労働条件について不利益を受けたり、「性的な言動」により就業環境が害されること（男女雇用機会均等法第11条）

※労働者は自社社員だけでなく、派遣社員や取引先も含まれる

10. ハラスメントが与える影響

休職や退職に追い込まれ生きる希望を失うことさえある

11. ハラスメントによる職場への影響

<職員への影響>

- ・心身の健康を害し、休職等に至る。職場環境の悪化

<職場への影響>

- ・士気の低下、生産性の低下、業績の悪化、人材の流出、
訴訟による賠償、職場イメージの悪化（人材採用への影響）



12. ハラスメント行為者や会社の責任

損害賠償の請求、罰金、社会的信用の失墜等・・・個人としても組織としても多大な影響が生じる可能性がある

13. ハラスメントの防止に向けて

●ハラスメントが起りやすい職場

- ・しごくことで人が動くという誤解
- ・感情のヒートアップ
- ・コントロールのきかない否定的感情
- ・上司と部下のコミュニケーションが少ない
- ・残業が多い、休みが取り難い
- ・正社員や正社員以外の様々な立場の従業員が一緒に働いている
- ・失敗が許されない、失敗への許容度が低い

●パワーハラスメントにならない指導とは

- ・叱る前に一呼吸置く
- ・具体的な行動を焦点に
- ・叱られる立場に立って
- ・性格の非難や人格の否定はNG
- ・部下との信頼関係を築く

●パワーハラスメント対策の基本的な7項目

- ① トップのメッセージ
- ② ルールを決める
- ③ 実態を把握する（アンケート）
- ④ 教育する（研修）
- ⑤ 周知する
- ⑥ 相談や解決の場を設置する
- ⑦ 再発防止のための取組み（行為者に対する再発防止研修等）

14. いきいきと働きやすい職場づくりのために！

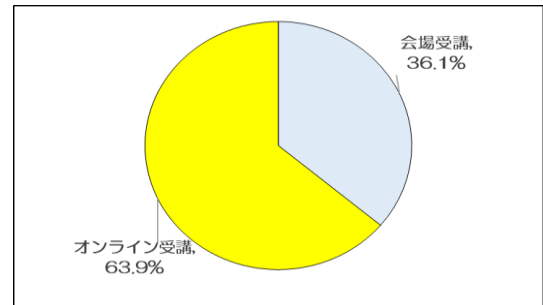
- ・「ハラスメント」になっていないか、日々意識してみる
業務に必要なことか、指導の言葉・場所・方法は適切か、相手にきちんと伝わっているか、今の時代に合っているか
- ・日頃からコミュニケーションをとることが大切

「連続講話」受講者のアンケート結果について

アンケート手交者数：248名 回答者数：108名 回収率：43.5%

【問1】 連続講話のあなたの受講形態はどちらでしたか？あてはまるものに○をつけてください。

会場受講	39人	36.1%
オンライン受講	69人	63.9%
計	108人	100.0%

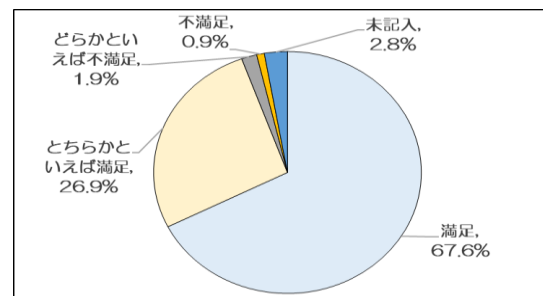


【問2】 連続講話に参加した理由をお聞かせください。

- ・経営に生かすため
- ・同業他社の成果を挙げている取組事例を参考にしたかったから
- ・自社が抱えている課題についての解決のヒントを得るため
- ・演題と講師に興味があり、自社でも導入できるのかどうかヒントをつかみたいと思ったので
- ・良い会社になりたいという思いを常に持ち続ける為に、勉強する機会を創りたかった
- ・よりよい職場づくりを行うため、取組や成果等の情報収集をしたかったため
- ・従業員の多様なニーズにどう応えるか、取捨選択のヒント・ものさしが欲しかった
- ・他社の取り組み例は、自社で活かせる取り組みのヒントや、自社の欠点を再認識するきっかけになるので気づきをもらうために参加した
- ・知識の吸収のため。書籍だけではイメージがつかみにくいので、生の体験を聞きたいと思い参加した
- ・他社の社内環境づくりにおける工夫点や問題点などを聞き、自社の環境づくりに活かしていきたいと思い参加した
- ・現場の声が聴ける機会と思い参加した
- ・経営者としてどういったマインドをお持ちなのかを知りたかった
- ・自社から近い場所での講演だったので、出かけやすいと思い参加した
- ・募集チラシを見て
- ・会社からの案内
- ・上司からの勧め
- ・会社の管理職研修の一環として参加

【問3】 今回の講話の内容はいかがでしたか？あてはまるものに○をつけてください。

満足	73人	67.6%
どちらかといえば満足	29人	26.9%
どちらかといえば不満足	2人	1.9%
不満足	1人	0.9%
未記入	3人	2.8%
計	108人	100%



【問4】 講話受講後、ご自身に変化した点があればお書きください。

- ・新入社員に寄り添う姿勢や、社員が働きやすい職場づくりに本気で熱心に取り組んでおられて感心した
- ・解決策案が見えたような気がした
- ・やはり地道に継続することが大切と思った
- ・自社にはない取り組みがあったため、早速参考にして今後の対応を検討したい
- ・取組内容が大変参考になり「あれしてみよう、これしてみよう」と、アイデアが湧き、一つでも実践してみようと思った
- ・様々な社員からの意見を聴くようこころがけるようになった
- ・定着のために 職場内でどうしたらよいかをより考えるようになった
- ・社員を公平に見ているつもりが、自然と偏っているのではと感じた
- ・講師のベースとなる考え方に共感でき、なるほどと思う部分が多かった
- ・自社と共通する部分もあり、自身を見直すことができた。また、自社に不足しているところも見つかり、今後の取り組みの参考になると感じた
- ・ビジネスモデルが素敵だと思った
- ・社員を大切にすることを改めて感じられた
- ・「何のために」を明確にして、失敗を恐れず挑戦していきたいと思った
- ・これからは一つひとつ「当たり前」をつぶしてアップデートしていかないと会社の魅力向上にはつながらないと危機感を覚えた
- ・目標設定面接などをできるようにしたいと思った
- ・同じような課題があり、また、同じように悩みながら実践しておられることをお聞きし、勇気づけられた
- ・まず、職場でこの度の講話について情報共有し、職場で実践できることを取り組んでいきたい
- ・取組みに企業規模は関係ないこと。当社の取組みもまだまだ深化（進化）が必要であるとことを感じた
- ・今後も職員に喜ばれる制度を創設していきたい
- ・講話を聴いて、自分の会社に置き換えてどんなことが実践できるか、少し前向きに考えることができた
- ・「失敗は成功の母」と昔から言われてはいたが、その活かし方が見えたような気がする
- ・私も一人の担当者（従業員）として、経営者とのコミュニケーションを今まで以上に密に取りながら職場づくりに努めようと思った
- ・まずは自分から社員を思いやる、幸せを願う気持ちを大事にしたいと思う
- ・以前は、自分がしなければと使命感のように感じていたが、社員の側に立った考え方が必要なのだと感じるようになった
- ・コミュニケーションの大切さを再確認した
- ・多様化を受け入れ、相互理解に積極的に取り組みたいと思った
- ・経営者側が、もっと社員とコミュニケーションを取り、幹部にもっと思いを伝え一緒に組織や風土づくりに取組んでもらおうと思うようになった
- ・講話で得たヒントで当社に合うであろう取り組みを「とりあえず提案し、やってみる」というような考えになった
- ・組織を活性化する上昇スパイラルをイメージして風土づくりに取り組もうと思った
- ・経営改革のために色々計画しているものはあるが、計画から次の一步に 踏み出すまでがなかなか進んでいない。失敗を恐れて進めていないところもあったので、まずは実行してみたいと思った
- ・社員を全ての基盤とする考えは非常に共感できた
- ・「できない」→「やってみる」→「やり方をかえる」、「とにかくやってみよう！！」などのパワーフレーズに背中を押され、日々の過ごし方が前向きになった
- ・社員の特性を見定めるために、場合によっては外部ツールを入れて客観的に分析できるように考えていきたい
- ・常に心に余裕を持ち、相手の話をよく聴くことを心がけたい
- ・Will・Can・Must の話と、きちんとした動機付けが必要な話が興味深かった。今後の自職場の職員に対してもきちんと対応していきたいと思う
- ・まさに私自身を含め、会社・社員の問題点の話が聞けた
- ・若手社員とベテラン社員の仕事に対する感覚の違いをフォローできるようになりたいと思った
- ・叱り方を変えていくことが必要と思った

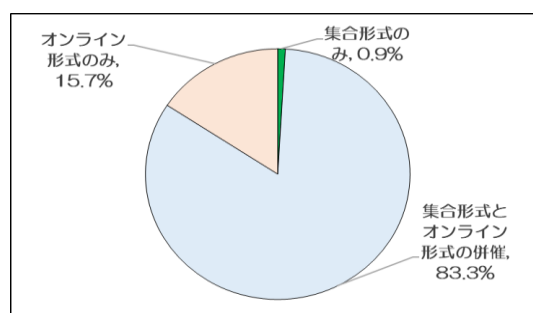
- ・社員との対話に工夫をしてみようと、より考えるようになりました
- ・ネガティブキャンペーンをする人に対して中和行動を行おうと思う
- ・最近の若者に対し、会社からのフォローの方法について参考になった
- ・従業員の勉強会が必要と感じたので、別途計画していこうと思った
- ・叱る前に冷静になって一回深呼吸して話をしようと思う
- ・規則やルール違反を行うのは部下ではなく上司である場合が多々ある今後は管理職向けの注意喚起に力を入れ、意識改革を図りたいと思う

【問5】 講話や講演会等で他に取り上げて欲しいテーマがあればお書きください。

- ・問題のある社員（やる気がない、協調性がない、指示に下側わない等）に対する教育方法
- ・先進企業の風土作り
- ・社員が自ら「やりたい」と思う職場づくり
- ・先進企業の働き方改革の取組みと取組みによる変化
- ・同一賃金同一労働実施の成功例
- ・処遇改善
- ・女性活躍の取組み
- ・社員のメンタルヘルス対策
- ・中小企業の採用のノウハウ
- ・人材確保
- ・離職者を減らす方法、発生させない予防策
- ・社員定着または出戻り・中途を含めた採用面の強化について
- ・人材育成についての先進的、効果的取組み
- ・人事評価制度、人材育成制度など
- ・キャリアアップ研修の取組み状況
- ・新入社員、若手社員の教育方法、仕事に対する芯の持たせ方
- ・部下への教育や部下との面談における失敗談
- ・管理職のモチベーションアップ（方針管理）
- ・管理職の教育方法、次世代管理職候補の育成
- ・管理、監督者の役割、意識付け
- ・経営者のあり方、考え方、何を思って（考えて）経営しているのか
- ・ダメな上司と言われる6点（①ビジョンを語らない②傾聴しようとししない③自発性を見ようとししない④腹を括れない⑤指示がブレまくる⑥平然と時間泥棒する）について
～横柄な態度、忖度優先など、自分の何が間違っているのかを、具体的な例を交えて講話
- ・サブリーダーの教育
- ・チームのマネジメント方法
- ・経営改善における取組みでの失敗例と失敗からの気づき
- ・コミュニケーション能力向上、接客マナー向上
- ・組織力強化、おもてなし講座
- ・人間力向上
- ・自己肯定感の高め方
- ・事業承継
- ・アフターコロナの事業展開
- ・外国人雇用や障がい者雇用
- ・SDGs、カーボンニュートラル、70歳定年延長
- ・新型ウイルス、新政権、円安、半導体不足等の山陰地域への影響等
- ・SNSと企業PR
- ・山陰の経済

【問6】 講話を開催する場合、今後どのような形式での開催を希望されますか？あてはまるものに○をつけて、その理由を下欄にお書きください。

集合形式のみ	1人	0.9%
集合形式とオンライン形式の併催	90人	83.3%
オンライン形式のみ	17人	15.7%
計	108人	100%



＜集合形式のみを希望する理由＞

- ・コロナ禍において集合形式の開催は、参加者側も参加が難しいが、やはり直接お互いの顔を見て話を聞ける方がよい

＜集合形式とオンライン形式の併催を希望する理由＞

- ・併催の方が参加しやすい。時間の節約もできるし内容によっては他の人も一緒に聴講できる
- ・近場であれば会場に出向きたい。遠方の会場であれば、オンラインの方が参加が容易
- ・集合研修が一番の希望だが、コロナ禍、遠方からの参加、業務との調整がしやすい等のメリットもあるのでオンライン形式の同時開催を希望する
- ・基本はオンラインで可。特別に講師にお会いしたい（名刺交換したい）時は会場に伺う可能性あり
- ・近場の際は集合形式、遠方の際はオンラインで選択肢が多い方が良い。オンラインだと希望の講話内容の会場までの移動の時間が省かれるから
- ・コロナ禍の中、状況が日々変化しているので併催の方が対応しやすい
- ・移動時間の関係で参加できないことがあるため、併催が望ましい
- ・オンラインも選択できると市内以外のセミナーも受講可能なので助かる
- ・選択肢が多いほうが多くの人に参加していただけたと思う
- ・対面で直接話しを聞けることが一番理想的だと思うが、オンライン形式だと、社内で複数人が受講できるという利点もあるから
- ・基本は、集合形式のみが良いが（気持ちは五感で伝わると思うので）が、コロナ禍では、オンラインもやむを得ないと思う
- ・コロナ禍では、オンラインはやむを得ないが、できれば講師の話を直接聞きたい。また、講師もオンラインでは受講者の反応が分からないのではないかな
- ・オンラインだと遠隔地、業務都合等があっても調整しやすいので大変便利だと思う。しかし、効果があるのは集合形式だと思っているので、ハイブリッド型を希望する
- ・近隣で開催される講座に関しては集合形式で参加したい。直接お会いする方が、話の温度が感じられ、心に残る為
- ・行けるところは行って直接お話を聞きたいが、今の時代無駄に旅費を使わずオンラインで参加できるのはとてもありがたく、識見の向上につながる
- ・近くで開催される際は直接聴講したいが、遠くの会場だと移動に時間がかかるので、今回は自分で選ばせていただけて助かった
- ・参加するなら会場参加がいいが、遠隔地・業務都合などにより参加できない場合にオンライン参加ができると助かるため
- ・何かを伝えるために人と人が直接会うことは重要で、オンライン形式では物足りなく感じることもあるが、新型コロナウイルスが収まらない状況では、行きたくても行けない場合もあると考えると、併催が妥当と思う
- ・県内平等に会場設営されるのは良いことだが、道中を考えると、なかなか時間が取れないので併催はすごく助かるし、多くの参加が見込める
- ・Zoom だとQ & Aなどの機能が使えるので、よりいい
- ・感染症リスク軽減も理由のひとつですが、平日の業務時間中で参加する場合は開催会

場までの移動時間等を考慮するとオンライン形式での開催が有難い

- ・この度は仕事の都合で集合形式での参加ができなかったが、YouTube で講話を聞く ことができ大変助かった
- ・オンラインは便利であるが、オンラインの環境がない方もおられるので、選択肢は多い方がよい
- ・集合形式とオンライン形式の併催する事により多くの方が参加できる。また現在の社会情勢から今後はオンラインでの視聴も必要と考える

＜オンライン形式のみを希望する理由＞

- ・移動の時間拘束や駐車場が少ないなど気にすることが必要なくなるため
- ・コロナ禍なので、集合形式は気が乗らないので
- ・コロナ禍なので集中して受講できる
- ・講師は受講者の反応が分かりにくいのが難点かもしれないが、オンラインの方が自席から気軽に参加できて良い
- ・参加しやすい。時間の節約もできるし内容によっては他の人も一緒に聴講できる
- ・現在の状況を鑑みて、なかなか現地への参加はこの業界は難しい。高齢者との関わりがある以上、そこは個人的にも変えられないことなので
- ・住まいが離島であり、島外での講話受講は、参加のハードルが高いため
- ・新型コロナウイルス感染状況が改善されない以上、集合形式はリスクが大きい
- ・現地まで出向く時間等の制約や、感染症の事も考えるとオンラインが良い
- ・仕事の関係で特に感染対策を取らなければならないため、集合形式では参加が難しい

【問7】その他、今回の講話の感想などがあれば、ご自由にお書きください。

- ・実際の具体的取り組みについて分かりやすい説明があり、講師の熱意も感じられて良かった
- ・ボリュームのある内容をうまくまとめていただいたと思う
- ・講師の会社での取り組みを参考にさせて頂きたいと思う
- ・正直「凄いなあ」というのが、第一印象。大変参考になった
- ・講話をされる会社の規模として、300名以上、100名くらい、30～50名くらいを意識していただくとよいと思う。ある程度大きな企業の取組はとても参考になる。また中小規模の企業の取組にも、小さいからできる独自の取組もありうると思う
- ・大変多くの企業努力をされていることが分かった
- ・常に従業員の方に寄り添いながら事業拡大を進めて来られたことに感動した
- ・ご苦労されながらも、どうやって人を育てて定着させていくか、また社員に原価意識を持ってもらうことでどう利益を伸ばしていくかについて、諦めずに取り組まれてきた様々な内容がとても参考になった
- ・人事評価制度や経営計画や決算などを社員と共有することは、社員を単に労働者としてではなく、パートナーとして位置づけておられることは理想であり、これから多くの会社が意識改革を求められると思う
- ・企業の紆余曲折の苦労話など、とても勉強になった
- ・業界やビジネスモデルなど全く当社とは異なるが、会社経営という点、社員を大切にすることなどの部分は、とても共感できるし、よい刺激になった
- ・人は、苦労して頑張った分だけ成長するのだと思った
- ・ヒトを大切にし、色々なことに挑戦し続け、結果を出している会社に感銘を受けた
- ・会社のビジョンを分かりやすく社員に伝えることは、大事だと実感した
- ・自社ならどう導入するか、運営できるかと、働きやすい環境を考えるきっかけになった
- ・講師の前向きさが勉強になった。また、強い信念をお持ちだからこそ、それをブレることなく続けられるということも、強く感じる事ができた
- ・自社でやりたいことをそのまま実践されているので、とても参考になった
- ・初めて講話に参加したが、具体的なところまで話があり、非常に参考になった
- ・企業は人という考え方を経営者側から発信することによって、安心して働ける要素の一つとなると思う。ただ、言葉だけでなく、日々それを感じさせる体制の構築が重要だと感じた
- ・ベテラン社員のプライドと若手社員の自由な発想を協調させるためには、コミュニケーション

が改めて重要だと感じた

- ・ 自社と同じような取り組みを行い、成功している会社がある事例を知り、現在の取り組み内容が無駄ではないと感ずることができた
- ・ 今回初めて受講させて頂いた。他企業の取り組みや考えを伺い、学びの多い研修だったと感じている
- ・ 人事担当として「島根で一番素敵な会社」「島根で一番働きたい会社」を目指して精進したいと思った
- ・ 講話では公開しにくい数値情報などを見せていただき、非常に参考になった
- ・ トップの考え方が変わっていくことで、職場も大きく変わっていくのだろうと感じた
- ・ 講師の実体験を交えた話があったので、とても良かった
- ・ 人を変えることはできないが、変わるきっかけを与えられることはあるということを改めて感じた。変わる必要性がないと人は変わらないが、その必要性を与えることもマネージャーの大切な仕事だと気が付いた
- ・ 短い時間だったが、色んな話が聞けた。モチベーションが下がりがちになるが、自分も潤滑油になれるように、良い言葉がけができるようになりたいと思った
- ・ まだまだ考えが昭和的なところがある為、現代に合った働きやすい環境づくりを、これからも意識して取り組む努力を行いたいと思った
- ・ 講話の内容を伝えやすくする方法として、今回は動画の効果の高さを感じた
- ・ 連続講話で、色んな考えの方から大いに参考になることが聴けて良かった
- ・ 職場環境を損なう行為は、行為者自身の気づきが必要であり、全員へ気づきのための教育を行い職場全体の問題としなければならないと感じた
- ・ 自社も規則以外のことが出来ない職種。「ルールを守るしかない」「やるべきことをやらなければならない」と当たり前のことが出来ない管理職が多く存在することも事実。本日の講話を参考にさせてもらい管理職の意識改革を早急に図らなければならないと痛感した
- ・ 今回に限らず、会場において質問するのは遠慮してしまう人があると思う。オンライン形式の際は、講演中にチャット質問を受け付けて返答していただけると、講話の最後が盛り上がるのではないかなと思う
- ・ 現地参加の方のみの質問を受け付けだったので、YouTubeにはチャット機能があるので質問できるなら質問がしたかった。インタラクティブな研修にならないのは残念
- ・ オンライン形式（特にアーカイブ配信）での開催は、非常に助かった
- ・ WEBでの講話は気楽に、時間のロスもなくできてとてもいい
- ・ 日時が決められている研修は、受けたくても都合により受けられないことがあるが、オンライン受講であれば、大変受けやすく有難かった。また、急な都合で受けられなくなることがあり、YouTube 配信があったため、非常に助かった
- ・ 音声が聞き取りやすく、スライドと講師の画面切り替えがあって見やすかった

3) 先進企業視察研修の実施

支援対象企業における今後の取組みの参考とするため、魅力ある組織風土づくりに
ついて先進的な取組みを行っている県内企業への視察を行った。

以下に視察レポートを掲載する。

第一回目

令和3年8月31日（火）

参加者：23名

① 株式会社 キグチテクニクス （島根県安来市恵乃島町）

（代 表 者） 代表取締役社長 木口 重樹
（資 本 金） 1,500 万円
（設 立） 1961 年 11 月
（社 員 数） 178 名
（事業内容） 試料調整から試験片加工、試験等
<https://kiguchitech.co.jp/>



島根県内でも新型コロナウイルスの感染
が日々心配される中ではありましたが、感
染予防に努めながら、多くの企業の方にご
参加いただき視察を行いました。

安来市にあるキグチテクニクス様は、試
料調整から試験片加工、試験等を行う会社
です。ここ数年で社屋・工場共に次々と新
しくなっており、働きやすい作業環境へ整
備されています。

今年はユニフォームも新調されたようで、
女性社員の方もカッコよくおしゃれに見え
ました。

こちらの会社では、若い社員さんが多く、20代・
30代が半数以上を占めます。もちろん男性の多い職
種ではありますが女性活躍も進んでいます。

いわゆる“理系女子”が子育てしながらも、ハツラ
ツとお仕事をされています。それくらい“働きやすい
会社”なんですね。こちらの会社のHPでも紹介され
ていますので是非ご覧ください。

工場見学をしていると、HPで拝見した女性とすれ

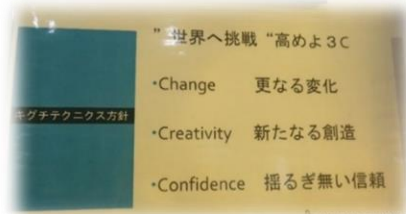


違い、思わず「あっ！」と声を出してしまいました。何だか有名人に会ったような気分で、とてもうれしくなりました。視察が終わって間もなく、地元の週刊経済専門誌に丁度その女性を取り上げられており、やっぱり有名人！のようでしたヨ。

キグチテクニクス様では、社員の育成に力を入れていらっしゃいます。新入社員のための様々な研修が用意されており、自分たちの仕事（していること）が何のための作業なのか、どうなっていくのかを知り、直接目にする事でモチベーションUPにもつながっています。工場内に置かれた“レーシングカー”もその一つかもしれませんね。実物は迫力がありません。

また、各担当業務に必要なスキルや資格がわかるよう工夫されています。廊下には“資格保有者一覧”があり、みなさんの保有資格が一目でわかるよう見える化されていました。定期的に試験が行なわれ、個々のスキルアップを目指します。それが会社全体の底上げとなって、世界へ通用する技術と信頼へつながっているのだと感じました。

こちらの会社では、入社直後から有給休暇が取得可能となっており、若い社員にはうれしいことではないでしょうか？仕事に慣れるまでは体調も崩しやすいと思いますが、そんな場合でも安心ですね。

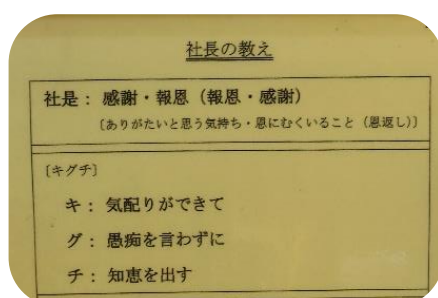


企業秘密もあり、残念ながら工場内の写真を撮ることは出来ませんでしたが、最新の機械がたくさん並んでいました。そんな中で、熱中症予防の飴が置いてあり・・・、ちょっとした気遣いにほっこりしていると、素敵な場面に遭遇！木口社長が、若い社員の方に話しかけていらっ

しゃるところでした。お願いをして写真をパシャリ！

今みたいに、よく社員の方にお声を掛けられていらっしゃるんですか？とうかがうと、「机にじっとしていても仕事にならないからね。工場には常に足を運ぶようにして、毎日頑張ってくれている社員に声を掛けるようにしています。」と笑顔でお話してくださいました。

面談は年の差もあり、話が分かってあげられないこともあるだろうとの気遣いから、現在は総務部長に任せておられるそうですが、現場に足を運び社員さんの働く姿を積極的に見て回られることが、木口社長のコミュニケーションの取り方の一つです。是非これからも続けていただきたいですね。



② 島根電工 株式会社 （島根県松江市東本町）

（代 表 者） 代表取締役社長 荒木 恭司
（設 立） 1956 年 4 月
（資 本 金） 2 億 6000 万円
（社 員 数） 400 名
（事業内容） 電気設備工事、自動制御システム
&エンジニアリングサービス、
給排水衛生&空調設備工事、
情報通信設備工事、防災・消防設
備工事、計装システム設備工
環境事業、省エネエコ事業、補助金活用事業、フランチャイズ事業
※ <https://www.sdgr.co.jp/>



第 1 回「しまねいきいき雇用賞」受賞
第 11 回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」中小企業庁長官賞 受賞

広いお部屋に入って、ホンの数分間で私たちは心を
驚掴みにされました。

設備はもちろんですが、“結婚式”と錯覚するウェ
ルカムボードに席次表、おもてなしの数々。驚きと
感動で胸が高鳴りました！



島根電工様と言えば、島根の人なら一度は目に
（耳に）したことのあるCM。“おたすけ隊”を思い
浮かべられるのではないのでしょうか。そうです！
あのイケメン揃いのCMです。

このおたすけ隊により、“公共事業の島根電工”か
ら、一般家庭の小口工事をも請け負うビジネスモデ
ルへと転換したことから、私たちの生活の身近な存
在となっていたようです。ただ、小口工事の件数は

増えたものの、そのうち 70%が5万円以下の工事。担当者はそのために会社に戻って提案書や見積
書の作成、変更や再見積の度にまた会社に戻るなど効率も悪く、残業も増えていったそうです。

そこで、社員の負担を軽減するためのおたすけ道具“サットくん”の開発による現地での見積作成
で効率も上がり、事業は大きく成長。現在“おたすけ隊”はフランチャイズ展開されています。

島根電工様は、社員とその家族を大切に想い、今までに様々な取り組みを行ってこ
られたことが評価され、第 11 回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」中小
企業庁長官賞を受けられました。

数年前、“プレミアムフライデー”を県内で初めて実施されたと聞いた時から、私
自身とても気になる会社でした。この取り組みは現在も続いており、支援金（4,000
円/人）が支給されます。コロナの影響で以前のように社員同士の親睦のための使
用は難しくなりましたが、その分家族サービスに使われているようですよ。



働き方改革によりノー残業デーを週3日（月・水・金）と定め、その日の定時にはパソコン画面に帰宅を促すメッセージが表示され、どうしても残業しなければならない場合は残業申請を行う仕組みを作るなど工夫されています。

また、コロナ以前から移動時間の無駄を省くため、会議や研修にはリモート化をされていたそうです。そのため、社内には大中小様々な会議室が用意されており、この日もオンライン会議があちこちで行われていました。荒木社長も飛び入りでご挨拶！



福利厚生も充実しています。各種休暇制度はもちろん、若年社員寮や大山保養所、新しい社屋にはリフレッシュルームもあり、社員が自由に利用できる数百万もするマッサージ機が設置されています。さらにプロによる施術が無料で受けられる日もあるそうです！ただし、これは大人気で常に予約がいっぱいだとか。なんともうらやましいお話ですね。

そして、屋上からは松江城が見えるなど、とても開放的な空間が広がっていました。お昼休みには心も体もリフレッシュして午後の仕事ははかどりそうです。

こちらの会社は、もちろん建設業ですが＝快適な空間を提供する“サービス業”として、お客様と直に接する社員の育成にとても力を入れていらっしゃいます。

皆がおもてなしを学び、お客様の気付かないこと、期待以上のことをやる。スローガンは「期待をこえる感動を！」だそうです。

「ああ～やられたあ。私たちが感動しっぱなしだったのは、これだったのね！」。参加者一同、感動の余韻に浸りながら帰路につきました。



参加者の感想

- ・久しぶりに経営トップの方から感動をいただいてありがたいと思っています
- ・業績好調の会社は、社員の挨拶がとても良い
- ・視察者・来客者を迎える“おもてなし”の雰囲気がとても参考になりました
- ・社員同士のモチベーションをあげる「いいねカード」はとてもいいと思いました
- ・近場の会社へは行き難い面があるため、今回非常に参考になりました
- ・2社共に、設備もしっかりされていた。島根（地元）にも、日本・世界に誇れる会社があるのだと知った
- ・どちらの会社も”人材育成”を一番大切にしているということが印象的でした。社員を大切にして、会社の信念や誇りを持って挑戦的な事業展望をされているのが、とても刺激になりました
- ・一日が本当にあっという間で、久しぶりに充実した企業訪問を体験出来ました。昨年より慌ただしく、自社のこれからを考えようにも、問題（課題）も多く、目標が漠然とする中で多くの刺激ややる気をいただきました
- ・キグチテクニクス様は、女性が働きやすい職場を意識してつくっておられると感じました。実際に現場で女性社員の方が活躍されている様子も分かり良かったです
- ・荒木社長の考え、第一が従業員と家族の幸せ、第二に取引先の従業員と家族の幸せのくだりは、私が今まで読んだ本は皆お客様が全てのことに最優先と書いてあり、そう思っていたので目から鱗の思いで、考えを変えようと思いました
- ・島根電工社長からは、会社としてあるべき理想を人本主義に基づき、着実に努力され成果を上げておられる姿は期待以上どころか感極まる思いがしました

・・・etc

③ マルハマ食品 株式会社 （島根県浜田市周布町）

（代 表 者） 代表取締役 濱崎 修司
 （資 本 金） 3,800 万円
 （設 立） 1962 年 1 月
 （社 員 数） 305 名
 （事業内容） 醤油・つゆ・ドレッシング・たれ類の製造、
 風味調味料（鰹風味だしの素・いりこ風味
 だしの素）の製造 各種具材の小袋包装、
 各種液体の小袋包装 各種レトルトパウチ
 食品の製造 各種食品のセットアップ（ピロー包装・カートニング）

※ <https://www.maruhamafoods.co.jp/>



マルハマ食品様は、平成 30 年度本事業にご参加いただき、ご担当だった三賀森課長は、その頃から積極的に視察や研修に社員の方と一緒に参加していただきました。

“社内改革”をはじめた当時、資金面等々頭の痛いこともあったそうですが、濱崎社長の「リストラはしない！地元の雇用を守る」の言葉とその想いを守り、三賀森課長は先頭に立ってたくさんの取り組みを実践して来られました。

まず、最初に取り組まれたのは職場環境の改善です。それまで、工場は窓を閉め切っているため、夏場は暑さで汗だく。毎日インナーを何枚も着替えることが社員のみなさんは当たり前だと思っておられたようです。しかし、衛生面や社員の健康を考え「この状態はよくない！」と巨額の資金を投じて冷暖房を完備。そのお陰で工場内は快適となり、今はシャツを変えなくてもよくなったそうです。



その後、雇用条件を次々と見直して来られました。賃金 UP をはじめ手当金の充実、適材適所への登用や昇格により、社員のモチベーションも UP しました。また、個々の事情に合わせて様々な勤務時間が選択できるよう配慮され、女性も働きやすくなりました。

組織改革も行われ、60 歳（定年）以上の管理職者は職を返上し、若い人達の指導に回

ることで、若手や中堅社員が中心となる組織体制へと変わったそうです。「役職も世代交代が必要」という言葉が印象に残りました。

こちらの会社では社員の教育にも力を入れておられ、年間 12 回 外部講師を招いてセミナーを開催し、外部研修にも積極的に参加するよう推奨されています。もちろん資格取得へのサポートもされていますよ。

そんな中、私が驚いたのは福利厚生です。金融機関等とタイアップした独自の「職場積み立て NISA」と「漁火共済」です。

これらは、会社が半分資金援助してくださるそうで、今まで視察等でお邪魔した企業でも例がなかったように思います。個人で積み立て NISA をしている人にとってはうらやましいお話でした。

工場内を見学した後は、濱崎社長をはじめ社員の方々と交えてディスカッションが行われました。



商品開発部門では、若い社員の方がホームページ内の新しい試み“おすすめレシピ”を担当。新しいこと、やりがいのある仕事を任せることで若い社員のみなさまがいきいきと働いていらっしゃるようでした。また、採用時には親同伴の見学会を行うことでミスマッチを防ぎ、親も社員自身も安心して入社

してもらえたことが功を奏し、離職率は大幅に低下したそうです！

その他、専門家によるライフプランニングセミナー、キャリアコンサルティング、メンタルヘルス等々の実施、健康経営を目指して社員の心と身体健康づくりを推進しておられます。また、障がい者や外国人技能実習生を積極的に受け入れ、実習生の寮も完備するなど、誰もが働きやすく、働き続けることのできる職場づくりに取り組んでおられます。

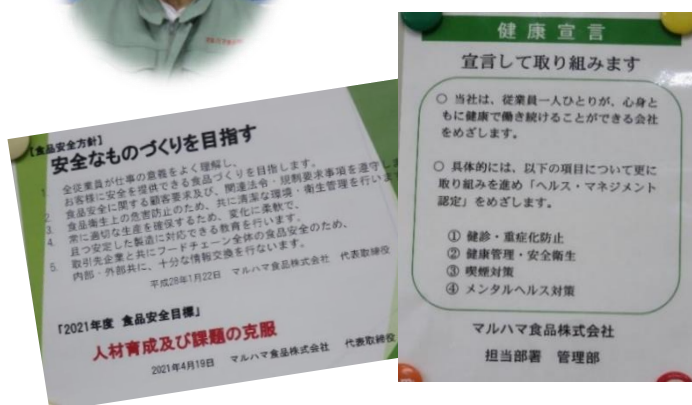
そして、さらなる“魅力ある職場づくり”のため、次のステップとして、『治療と仕事の両立支援』の制度化に向けて現在奮闘中！とのことでした。

マルハマ食品様は現在創業 88 年。これからも「企業努力を怠らず、労使一体となって 100 年企業を目指します！」と力強いお言葉がありました。



こちらの会社では社長室はなく、濱崎社長は常に工場に足を運んでいらっしゃるようです。言葉数は決して多くありませんが、穏やかで優しい口調からは、地元愛と社員のみなさんへの想いが伝わりました。

すべては「社員の幸せ」のために・・・。



④ 社会福祉法人 いわみ福祉会 （島根県浜田市金城町）

（代 表 者） 理事長 室崎 富恵
（設 立） 1973 年 7 月
（社 員 数） 520 名
（事業内容） 障がい者・児童福祉関係、
地域支援事業、
老人福祉関係、地域貢献事業



※ <http://www.iwamifukushikai.or.jp/>

いわみ福祉会様は、浜田市を中心に多くの福祉施設を運営されています。その中でも、利用者が自立した日常生活・社会生活を営むことが出来るよう就労の機会を提供し、また様々な活動を提供し体験してもらうことで、個々の知識や能力の向上を支援する異色の就労型施設が多いのが特徴です。

今回、私たちは伝統ある石見神楽の衣装を作っておられる『神楽ショップ』と『かなぎライディングパーク』へお邪魔しました。

衣装制作は、ひとつひとつ手作業で行うため、とても根気のいる作業です。みなさん真剣に黙々とお仕事をされていました。はじめられた当初は、当然のことながら素人が伝統工芸品を手掛けるということで大変なご苦労もあったそうです。しかし、その道のプロに教わり技術を習得するにつれ、徐々に注文が増えてきました。これは、みなさんの丁寧な仕事が認められた証ですね。注文主と話し合いを重ね、デザインが決まったらいよいよ作業開始となります。制作には数カ月を要するため金額は張りますが、アフターフォローもしてくださるそうなので、何十年も使える物だそうです。お高い衣装ですが、参加者数名が袖を通していただきました。やはり間近で見ると迫力がありますね！



次にライディングパークを見学させていただきました。施設の近くには、ライダーの聖地“オートバイ神社”があるそうで、長く島根に住んでいますが、今回初めて知りました。

こちらは、レストラン・宿泊、乗馬体験もできる施設です。ここでも利用者の方が、動物たちの世話などをして少しゆとりと働くことができます。また、放課後等デイサービス事業所として、学校が終わると子供たちも訪れます。

馬との触れ合いを通じて、思いやりや、勇気と自信をつけ、またコミュニケーション能力を身につけたりといった心と体の両面のセラピー効果（ホースセラピー）を目的とする施設です。



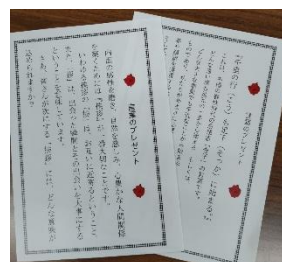
時代劇を観ていると「馬に乗れたらカッコいいな」と思いますが、なかなか体験ってできませんよね。この時間、子供たちの姿はありませんでしたが、乗馬が得意になった子も多らしく、颯爽と乗りこなす姿が観れなくてとても残念でした。



最後は、『桑の木園』へお邪魔し、室崎理事長のお話をうかがいました。

障害者施設を開設するにあたっては、本当にご苦労されたそうです。障がいがあっても、やりがいや生きがいをもって暮らすことが必要だと、たくさんの寄付と署名を集めに歩き回り、その集めた重い署名を持って上京。国に直談判された若かりし頃の室崎理事長の熱い想いは、今も消えることなく続いており、参加者一同胸を打たれました。

それから約50年、現在こちらの法人では職員が500人を超え、利用者は800人にもなります。職員は多くの人に接することが必要なため、職員の“心を育てる”ことを大切にしようと、室崎理事長は“言葉のプレゼント”や新聞で気になる記事を見つけるとコピーして渡されるそうです。



この視察で「人は、他人に喜ばれる・褒められる・声を掛けられることに喜びを感じる」という言葉がとても心に響きました。これは、会社内や施設内の人間関係でも同じです。当たり前で簡単なことのようにですが、出来ていないことも多くあるのではないのでしょうか。私たち一人ひとりが、周囲の人に喜びを与えられる存在になれるといいですね。



参加者の感想

- ・2社の会社共に従業員一人一人が幸せになれる会社づくりをしておられ、地域に貢献されていると感じました。大変勉強になりました
- ・“人”に対する考え方で、かくあるべきと感じました。我が社においても”人”に対する考え方は家族とみるべしと常日頃思っているものですから
- ・マルハマ食品様の「浜田と共に成長する企業」の理念を優先させながら企業の存続とさらなる発展のために様々な改革に取り組まれる姿勢に共感しました。いわみ福祉会様の施設利用者の「生きる」「働く」喜びに向き合い、障がい者の可能性を引き出し、地域の底上げにつなげるという理念は素晴らしいと思いました
- ・取組みに対し真摯に一生懸命であることが随所に伝わり、その想い、士気の高まり、実直な行動が今の発展につながるのだと感服しました
- ・マルハマ食品様は、ごく当たり前のことを“当たり前”にできるようにされたシンプルな言葉の中にたくさんの企業としてあるべき理想が満載でしたが、その上で「企業努力を怠らない。妥協しない。」という言葉がグッと胸に刺さりました！また、桑の木園の室崎理事長のお話は、当時の情景が浮かぶかのようにグッと迫るものがあり、若い頃の理事長の奮闘ぶり、生のお声を聴き、私はこれほど一生懸命になれているのか。目先のことに業を煮やし、目標や目的が散漫であることに恥ずかしい思いです。気持ちを締め、人のため地域のため、これからも努力を重ねたいと励まされました

…etc

コロナ禍にもかかわらず視察にご協力いただきました全てのみなさまにこの場をかりてお礼申し上げます。ありがとうございました。

あとがき

島根大学 法文学部 教授 飯野公央（本事業評価委員会会長）

「2022 年危機」と言われた時代がいよいよやってきました。「2022 年危機」とは、団塊世代が後期高齢者となり 75 歳以上人口が急激に増加する一方、現役世代は減少を続け、2030 年代にかけておよそ 800 万人の労働力人口が不足する事態のことです。こうした状況に対処するために国は、高齢者や女性就労の促進を進めてきましたが、より重要なことは、働く個人と組織の生産性をあげることです。

ところで、こうした生産性をあげるための重要な概念として世界的にエンゲージメントが注目されています。本事業はこれまで、「企業の若年者定着実践支援事業」「社員の定着・育成に係る職場改善事業」を通じ、エンゲージメントの中でも「ワーク・エンゲージメント」に取り組んできましたが、一昨年から新たに「魅力ある組織風土づくり支援事業」として「エンプロイヤー・エンゲージメント」に取り組み始めました。

ワーク・エンゲージメントは、「仕事に対する意識・行動」をさすのに対し、エンプロイヤー・エンゲージメントは「組織に対する意識・行動」をさします。言い換えれば、会社や組織に対しどれだけ愛着を持っているかということになります。ところが本事業が行っているフォローアップアンケートを見ると残念ながら 2 つのエンゲージメントがバランスよく高まっていないことがわかります。ワークエンゲージメントの向上は、個人が本来持っている能力やアイデアを最大限に発揮することにつながるのに対し、エンプロイヤー・エンゲージメントの向上は、従業員が会社や組織に貢献したいという思いを醸成します。そのためエンプロイヤー・エンゲージメント向上への取り組みは組織の成果実現の成否のカギを握っているのです。「働き方改革」の影響もありワーク・エンゲージメントは改善傾向にあります。一方エンプロイヤー・エンゲージメント向上のためには、従業員や部下の活躍・成長を支援するコーチまたはプロデューサーとしての行動が経営者や上司に求められることになります。まさに組織にかかわるすべての人から積極的な意識と行動を引き出し、個々の能力・特性を最大限に発揮できる職場を作ることが求められています。

今年度の本事業が実施した「課題解決型研修」「連続講和 魅力ある職場づくり～成果を挙げている企業の取組み等を学ぶ」「先進企業視察」「職場改善事例報告会 Open イノベーション」「専門家派遣事業」は上記の課題に取り組むためのきっかけづくりとして重要な役割を果たしています。特に先進企業視察や職場改善事例報告会は、課題の共有だけでなく解決のヒントを他社の取組みから学び、県内企業に水平展開するという役割を持っています。そして何より社労士の皆さんを個々の企業に派遣する「専門家派遣事業」は、企業経営者にとって強力なサポートのひとつです。

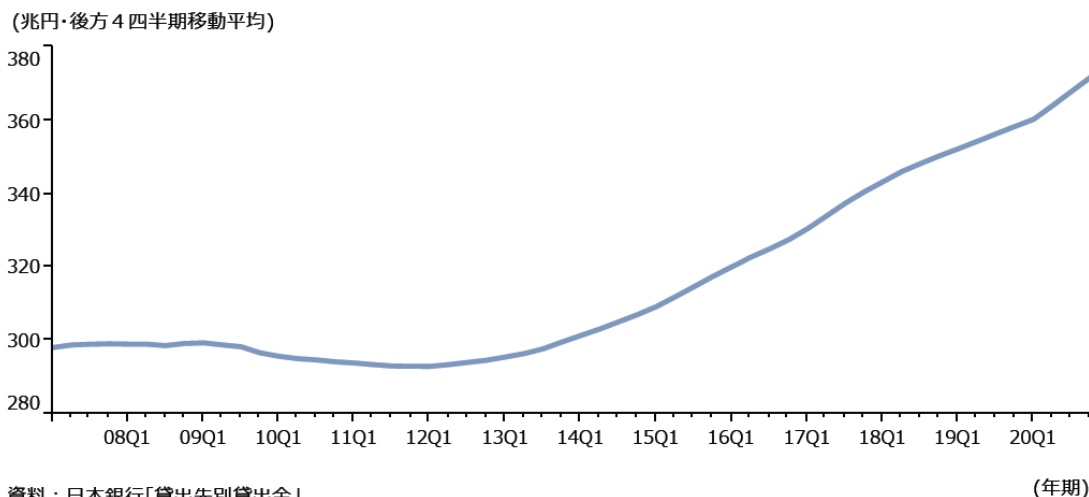
変化の激しい時代にコロナ禍が加わり不透明さは増すばかりです。しかしそうした時代だからこそエンゲージメントを高める企業経営がアフターコロナに向け求められているのではないのでしょうか。

日本の企業約 358 万社のうち 357 万社（99.7%）が中小企業です。世界中で事業を展開するグローバル企業も増えていますが、そうした企業を支えているのも中小企業とその技術力です。また同時に日本の労働者の 70%、およそ 3,200 万人が中小企業で働いています。中小企業は日本全国で雇用の受け皿の役割を果たし、技術だけでなく日本の社会と経済を支えています。

ところで新型コロナウイルス感染症の拡大も 3 年目に入りました。一旦は落ち着きを見せたかに思われた感染拡大も、新たな変異株であるオミクロン株の急拡大によって、先行きの不透明感が増しています。コロナ禍はそれまでの私たちの生活を一変させました。三密回避のために移動制限や営業（操業）時間短縮などが進み、企業は事業規模や業種に関係なく大きな影響を受けています。特に対面型サービス業と言われる飲食、旅行・宿泊業などは深刻な打撃を受けています。

コロナ禍で急激に市場が収縮したことで中小企業の売り上げは大きく落ち込み、経営は一気に厳しさを増しています。そこで国や自治体では、持続化給付金や雇用調整助成金等の給付型支援に加え、実質無利子・無担保融資のいわゆるゼロゼロ融資などの貸付を実施しています。

図 1 中小企業向け貸出金の推移

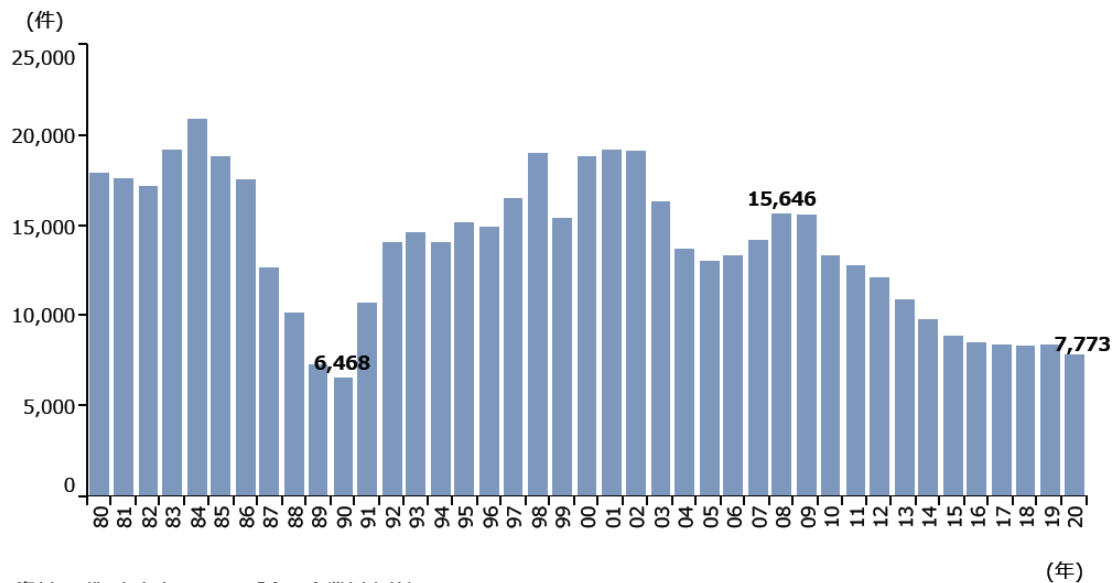


中小企業庁『中小企業白書（2021 年版）』

こうした資金繰り支援の効果は大きく、2021 年の企業倒産は 6,030 件と 57 年ぶりの歴史的な低水準に抑えられました（東京商工リサーチ調べ）。しかしその一方で多くの企業が過剰債務と言う新たな課題を抱えることになりました。

図 2

倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注)1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動を続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。

2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

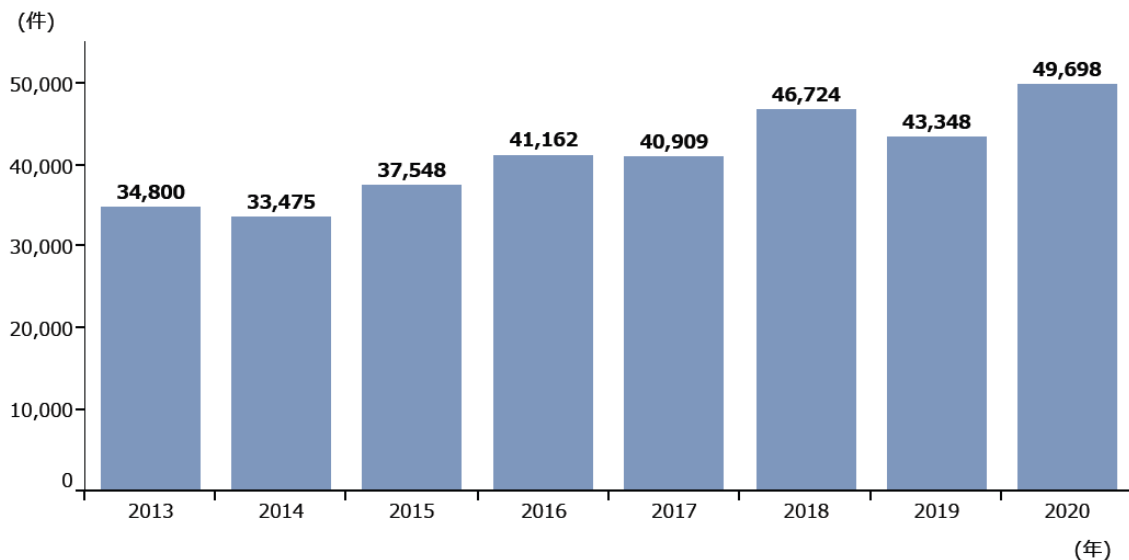
中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』

さて日本経済は、1990年代のバブル崩壊以降、世界金融危機、リーマンショック、そして今回のコロナ禍に至るまで、ほぼ10年おきに大きな経済危機に見舞われています。その中でもコロナ禍の特徴は、地域や業種、企業規模を問わず、中小企業が真っ先に打撃を受けていることです。リーマンショックの際にはグローバル企業や金融機関、大手企業が影響を受けましたが、コロナ禍では規模の小さい企業に影響が広がりました。コツコツと事業を続けてきた中小企業ですが、経済危機への対応に追われ収益力や生産性向上への取り組みが遅れていました。そこに今回の急激な売り上げ減少が襲いかかり、2021年3月期決算の減収企業率はおよそ56%と半数以上の企業で売上高が落ち込みました。また本業の儲けを示す営業利益率も低下し、4社に1社が赤字を計上、借入金も膨大に膨らんだといわれています。

ところで中小企業はコロナ禍以前から構造的な問題を抱えていました。一つは生産性向上の遅れ、もう一つは事業承継です。いずれも事業継続に不可欠な取り組みですが10年ごとの大きな景気変動の中で先送りされてきた感があります。そして高齢の経営者は生産性を上げる投資には後ろ向きの傾向があります。しかし少子高齢化が進む中での事業継承は待ったなしの状況です。経営者の年齢は年々高齢化が進み、2020年の平均年齢は62.5歳でした。休廃業した会社の経営者の平均年齢は71歳になっています。ちなみに後継者がいないことが理由での倒産も過去最高となっています。ところが、2020年の休廃業は49,698社でしたが、コロナ禍の休廃業は44,377社と前年度に比べ10.7%減少しました。

図 3

休廃業・解散件数の推移（東京商工リサーチ）



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」

(注)1. 休廃業とは、特段の手続きをとらず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。

2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

中小企業庁『中小企業白書（2021年版）』

一方で 2021 年の国内の M&A 企業合併買収は過去最高を記録したといわれています。規模の大きい企業ほど先行きを見通し M&A や事業譲渡を進めた一方で、コロナ禍で業績が悪化した中小企業は、持続化給付金などのコロナ関連支援で休廃業の判断を先送りしたものと考えられます。しかし経営者の高齢化は進んでおり、このままでは 2022 年は休廃業などを先送りした経営者が決断を迫られる年になるかもしれません。休廃業は倒産より影響が小さいと思われがちですが、取引先がなくなり従業員は働く場所を失うのです。社会的損失という意味では倒産と何ら変わりません。このような事態は、人口減少が進む地方ほど雇用や税収面で深刻な影響を及ぼします（新たな 2022 年問題）。

そのため技術開発力、市場開拓力などを持つ中小企業が休廃業に追い込まれないよう早急に後継者育成への支援が求められます。また企業が生き残るための M&A や事業譲渡では情報やノウハウの提供だけでなく、仲介手数料の補助なども有効と思われます。中小企業が立ち直るには売り上げ増と収益の改善の両方を実現しなければなりません。しかし、事業再構築は中小企業の努力だけでは限界があり、国や自治体のイニシアチブ、金融機関の支援が不可欠です。

現状での一番の課題は過剰債務をいかに解消するかです。過剰債務については中小企業の私的整理ガイドラインの検討が進められているようですが、具体的な活用条件等は今のところ提示されていません。財務内容や資産の有無という外形的な判断にとらわれることなく、企業の将来性を示す「事業性評価」を重視した判断が必要だと考えられます。

バブル崩壊後の不良債権処理の経験が示すように、こうした政策には借金減免などで利

害関係者との調整も必要となってきます。そのためには政府主導で私的整理の円滑化に向けた法整備と多様な資金供給ルートを準備することが必要です。

一方企業側にも自主的な事業再構築への取り組みが求められます。自社製品の市場性が見込めない場合あるいは従来のビジネスモデルでの業績回復が難しい場合は、思い切った業種転換等も視野に入れる必要があります。その場合、現在の業務の知見、経験と親和性のある分野から始めるのも一つの方策です。また DX（デジタルトランスフォーメーション）やロボット化の推進も生産性向上には欠かせません。それゆえこうした投資効果を最大化するためにも、そしてアフターコロナでの黒字倒産を防止するためにも過剰債務の解消は急務なのです。

中小企業は日本の経済成長を支えただけでなく、地域経済の中核をなす存在です。しかしその中小企業がコロナ禍でかつてない窮地に立たされています。今こそ中小企業の抱える問題を国や自治体、金融機関、中小企業が一体となって、成長する中小企業に転換する契機にしたいものです。

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/>