

平成 29 年度 島根県委託事業

社員の定着・育成に係る職場改善支援事業

事業実施報告書

平成 30 年 3 月

一般社団法人 島根県経営者協会

はじめに

当協会では、平成 27 年度から「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」を受託させていただいてから、本年度は 3 年目にあたります。

29 年度も引き続き若年社員を中心に定着育成に具体的に取り組む意欲ある県内企業 16 社を中心に、社員能力の開発・キャリア形成、組織のコミュニケーションの活性化、福利厚生施策の充実等、企業による社員定着に向けた実効性ある実践的なプログラムの策定支援を行わせていただきました。

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

また過去 2 年間本事業に参加していただきました企業にもフォローアップ支援を実施し、本事業をきっかけに実施した施策や成果等を披露していただきました。

近年、島根県においても労働力人口の急激な減少が見込まれる中で、働き方改革が今後推進されていく状況であります。このような経営環境下で企業が事業を継続していくためには労働生産性を高め、かつ誰もが生き生きと働きやすい環境を整備していくことが喫緊の課題といえましょう。

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

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

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

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

平成 30 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]

【本事業の取り組み内容】

1. 評価委員会の設置	1
2. 支援対象企業の募集・選定	1
3. 支援対象企業で働く社員へのアンケート調査の実施	2
4. 社員の定着・育成を先進的に行っている県外企業への視察の実施	
(1) アイテック 株式会社	35
(2) 福井鋳螺 株式会社	38
(3) 株式会社 戸畑ターレット工作所	41
(4) 株式会社 安川電機	44
5. 職場定着に向けた研修会の実施	
(1) 社員向け研修	47
(2) 経営者向け研修	51
6. 支援対象企業に対する個別支援の実施	55
《個別支援の内容》	
(1) 山陰温調工業 株式会社	57
(2) サンベ電気 株式会社	59
(3) 松江電装 株式会社	61
(4) 株式会社 谷口印刷	63
(5) 株式会社 島根事務機	65
(6) 樋野電機工業 有限会社	67
(7) 株式会社 河村食材	69
(8) 株式会社 協栄ファスナー工業	71
(9) 株式会社 ゼンキンメタル	73
(10) 有限会社 桜江町桑茶生産組合	75
(11) 株式会社 松崎製作所	77
(12) ダイワボウレーヨン 株式会社 益田工場	79
(13) 島根中井工業 株式会社	81
(14) 株式会社 トリコン	83
(15) みひろ化成 株式会社	85
(16) 株式会社 彩雲堂	87
7. 過年度支援実施企業に対するフォローアップ	
《フォローアップの内容》	
(1) フォローアップアンケート調査の実施	91
(2) 個別支援の実施	99



【本事業の取り組み内容】

1. 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〕

飯野 公央

(島根大学法文学部准教授)

田中 麻里

(島根県商工労働部雇用政策課課長)

森脇 建二

(島根県経営者協会専務理事)



2. 支援対象企業の募集・選定

社員の定着・育成に具体的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、「社員の定着・育成に係る職場改善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、職場定着支援に取り組む企業を募集する旨の広告を掲載し、募集・周知を行った。

その結果、県東部から10社、県西部から6社の計16社が積極的に取り組む意向を表明した。

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、社員（とりわけ若年者）の定着・育成支援への取り組みを行っていくこととなった。

—— ◇◆◇ 広告募集 ◇◆◇ ——

平成29年度島根県委託事業「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」

若年者の職場定着に取り組む企業を募集します！

本事業では、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など働きやすい職場づくりに向けた実践的な改善提案・実行の支援を行います。若年社員を中心に社員の定着・育成に具体的に取り組む意欲のある中小企業が対象です。

対象企業 島根県内に住所を有する中小企業15社
(県東部から10社、県西部及び隠岐郡から5社)

支援内容

- 専門家の派遣による各社への個別指導
支援対象企業の現状等を把握し、各社に適した専門家による個別指導を行います。
【指導内容】各社の現状と課題整理、職場改善に係る取り組み提案、取り組みの実行支援と検証
【派遣回数】1社あたり8回程度
- 職場定着に向けた研修会の開催
経営者向けと従業員向けの研修会を各1回開催します。
- 先進企業視察の実施
職場定着について先進的な取り組みを行っている企業を視察します。
(一部費用負担あり)

申込方法 下記の連絡先へ電話でお問い合わせください。

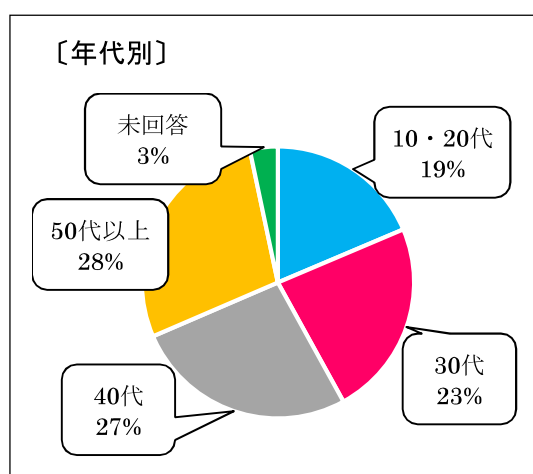
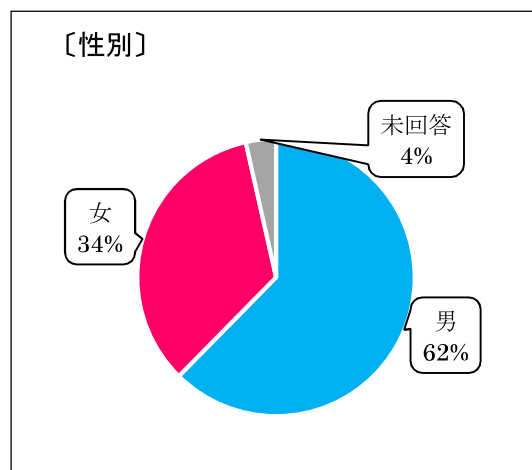
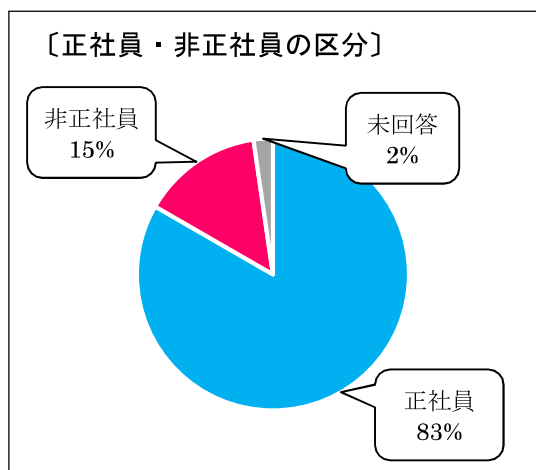
申込締切 平成29年4月21日(金)

お問い合わせ先
一般社団法人 島根県経営者協会
「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」
(担当/森脇、福岡)
〒690-0886 松江市母衣町55番地4 島根県商工会館4階
☎0852-21-4925 FAX 0852-26-7651
<http://www.shimanekeikyo.com/> 島根県経営者協会 検索

3. 支援対象企業で働く社員へのアンケート調査の実施

本事業を推進するにあたっては、人材の定着に関して、企業にとって何が問題になっており、今後の解決すべき課題は何であるのか、また経営陣と社員との方向性が一致しているかなどについて把握する必要があったことから、支援対象企業16社で働く社員に向けて、無記名によるアンケート調査を実施（発送先企業数15社、発送数805通、回答数569人、回収率70.7%）した。

◇◆◇ 回答属性 ◇◆◇



◇◆◇ アンケート質問項目 ◇◆◇

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

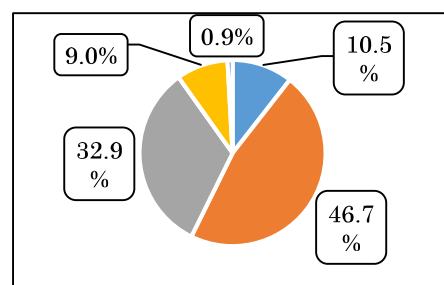
※複数回答により、カウントしていないところがある。
※四捨五入の関係で、100%にならないところがある。

(1) 経営姿勢について

- ・あなたは、会社の経営方針について十分に理解していますか

《全体》

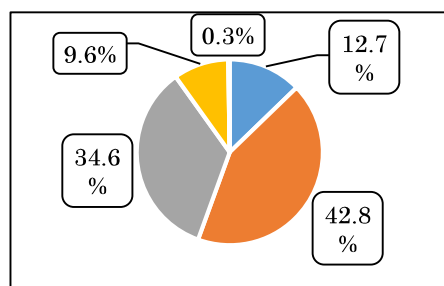
思　　う	60 人	(10.5 %)
どちらかといえば思う	266 人	(46.7 %)
あまり思わない	187 人	(32.9 %)
思わない	51 人	(9.0 %)
未 回 答	5 人	(0.9 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

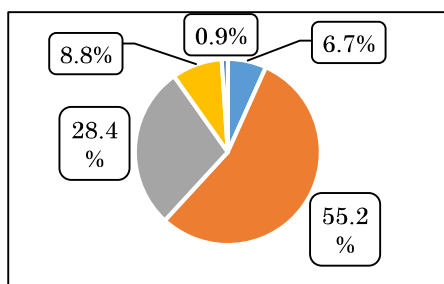
【男性の回答】

思　　う	45 人	(12.7 %)
どちらかといえば思う	151 人	(42.8 %)
あまり思わない	122 人	(34.6 %)
思わない	34 人	(9.6 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

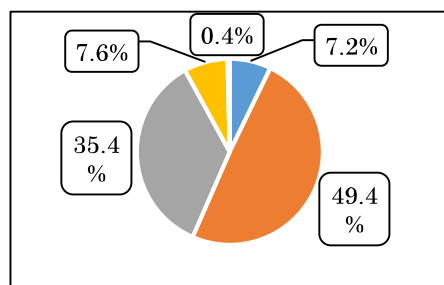
思　　う	13 人	(6.7 %)
どちらかといえば思う	107 人	(55.2 %)
あまり思わない	55 人	(28.4 %)
思わない	17 人	(8.8 %)
未 回 答	2 人	(0.9 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

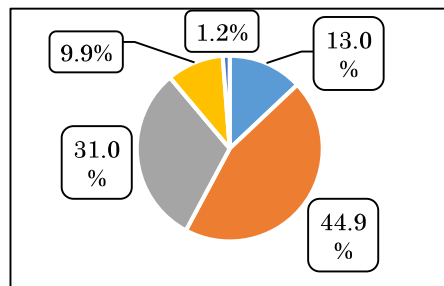
【10・20・30 代の回答】

思　　う	17 人	(7.2 %)
どちらかといえば思う	117 人	(49.4 %)
あまり思わない	84 人	(35.4 %)
思わない	18 人	(7.6 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

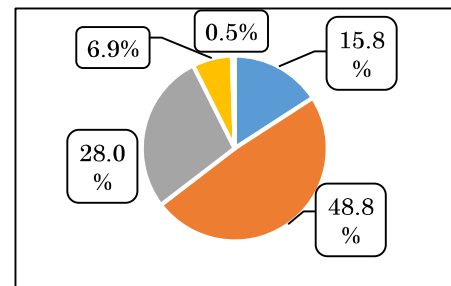
思　　う	43 人	(13.0 %)
どちらかといえば思う	149 人	(44.9 %)
あまり思わない	103 人	(31.0 %)
思わない	33 人	(9.9 %)
未 回 答	4 人	(1.2 %)
計	332 人	(100 %)



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

《全体》

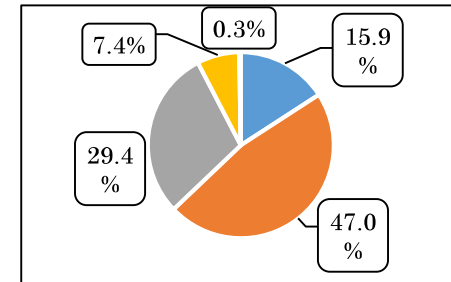
思　　う	90 人	(15.8 %)
どちらかといえば思う	277 人	(48.8 %)
あまり思わない	159 人	(28.0 %)
思わない	39 人	(6.9 %)
未 回 答	3 人	(0.5 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

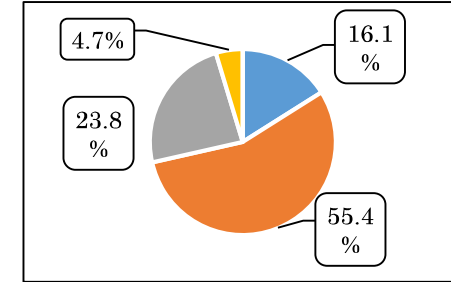
【男性の回答】

思　　う	56 人	(15.9 %)
どちらかといえば思う	166 人	(47.0 %)
あまり思わない	104 人	(29.4 %)
思わない	26 人	(7.4 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

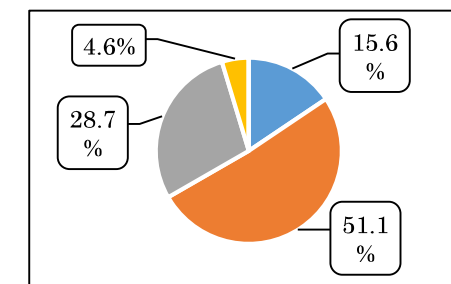
思　　う	31 人	(16.1 %)
どちらかといえば思う	107 人	(55.4 %)
あまり思わない	46 人	(23.8 %)
思わない	9 人	(4.7 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

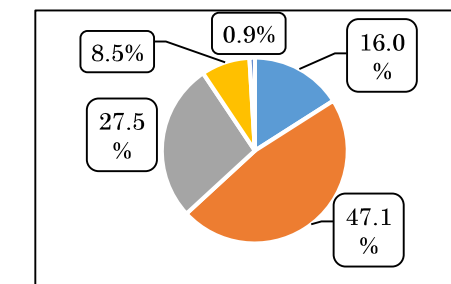
【10・20・30 代の回答】

思　　う	37 人	(15.6 %)
どちらかといえば思う	121 人	(51.1 %)
あまり思わない	68 人	(28.7 %)
思わない	11 人	(4.6 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

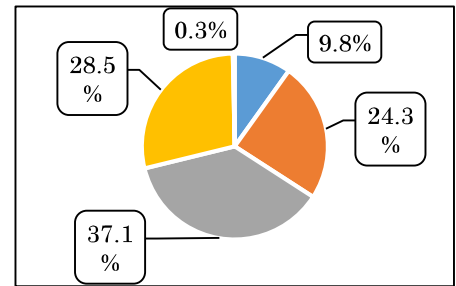
思　　う	53 人	(16.0 %)
どちらかといえば思う	156 人	(47.1 %)
あまり思わない	91 人	(27.5 %)
思わない	28 人	(8.5 %)
未 回 答	3 人	(0.9 %)
計	331 人	(100 %)



・会社のトップは、常に現場を見る努力をしていますか

《全体》

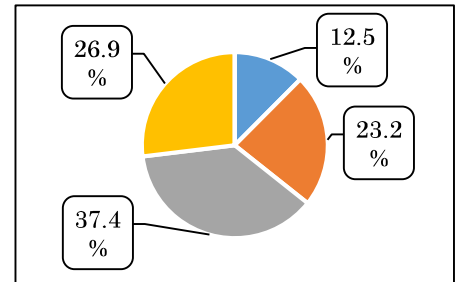
思　　う	56 人	(9.8 %)
どちらかといえば思う	138 人	(24.3 %)
あまり思わない	211 人	(37.1 %)
思わない	162 人	(28.5 %)
未 回 答	2 人	(0.3 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

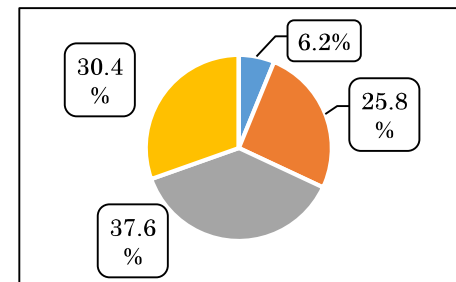
【男性の回答】

思　　う	44 人	(12.5 %)
どちらかといえば思う	82 人	(23.2 %)
あまり思わない	132 人	(37.4 %)
思わない	95 人	(26.9 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

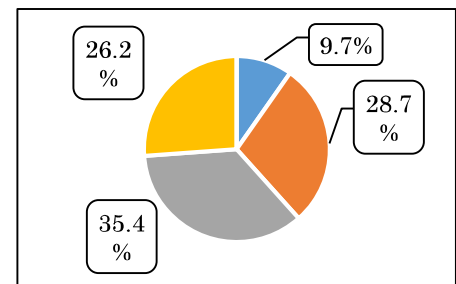
思　　う	12 人	(6.2 %)
どちらかといえば思う	50 人	(25.8 %)
あまり思わない	73 人	(37.6 %)
思わない	59 人	(30.4 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

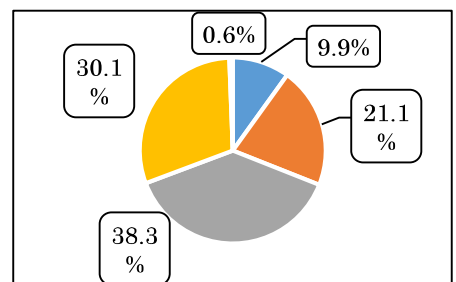
【10・20・30 代の回答】

思　　う	23 人	(9.7 %)
どちらかといえば思う	68 人	(28.7 %)
あまり思わない	84 人	(35.4 %)
思わない	62 人	(26.2 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

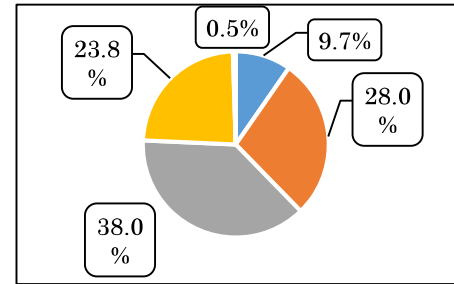
思　　う	33 人	(9.9 %)
どちらかといえば思う	70 人	(21.1 %)
あまり思わない	127 人	(38.3 %)
思わない	100 人	(30.1 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	332 人	(100 %)



・会社のトップは、従業員の声に耳を傾けていると思いますか

《全体》

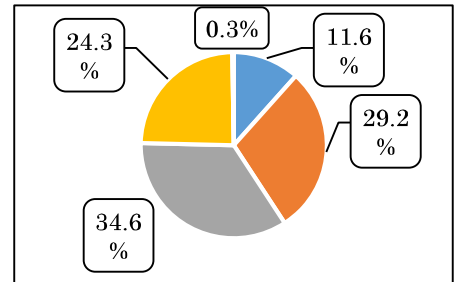
思　　う	55 人	(9.7 %)
どちらかといえば思う	159 人	(28.0 %)
あまり思わない	216 人	(38.0 %)
思わない	135 人	(23.8 %)
未 回 答	3 人	(0.5 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

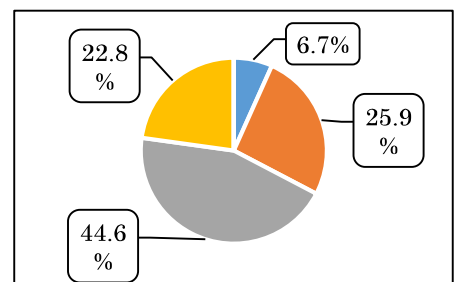
【男性の回答】

思　　う	41 人	(11.6 %)
どちらかといえば思う	103 人	(29.2 %)
あまり思わない	122 人	(34.6 %)
思わない	86 人	(24.3 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

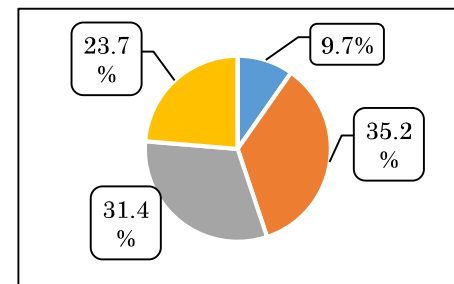
思　　う	13 人	(6.7 %)
どちらかといえば思う	50 人	(25.9 %)
あまり思わない	86 人	(44.6 %)
思わない	44 人	(22.8 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

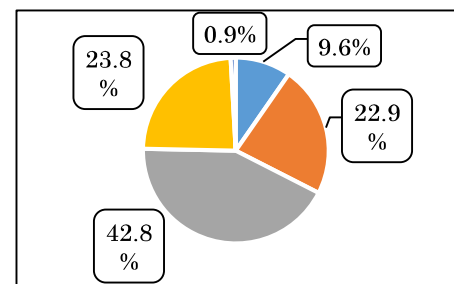
【10・20・30 代の回答】

思　　う	23 人	(9.7 %)
どちらかといえば思う	83 人	(35.2 %)
あまり思わない	74 人	(31.4 %)
思わない	56 人	(23.7 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	236 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

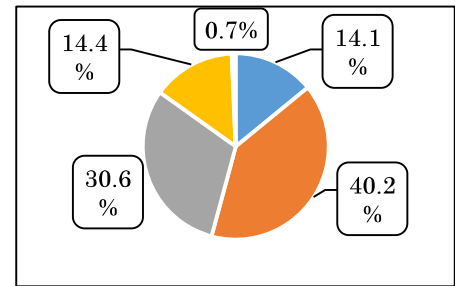
思　　う	32 人	(9.6 %)
どちらかといえば思う	76 人	(22.9 %)
あまり思わない	142 人	(42.8 %)
思わない	79 人	(23.8 %)
未 回 答	3 人	(0.9 %)
計	332 人	(100 %)



・会社のトップは、常に改革を心がけていると思いますか

《全体》

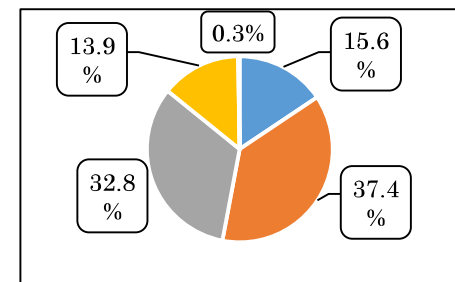
思　　う	80 人	(14.1 %)
どちらかといえば思う	228 人	(40.2 %)
あまり思わない	174 人	(30.6 %)
思わない	82 人	(14.4 %)
未 回 答	4 人	(0.7 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

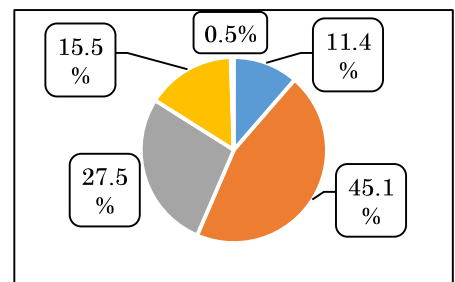
【男性の回答】

思　　う	55 人	(15.6 %)
どちらかといえば思う	132 人	(37.4 %)
あまり思わない	116 人	(32.8 %)
思わない	49 人	(13.9 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

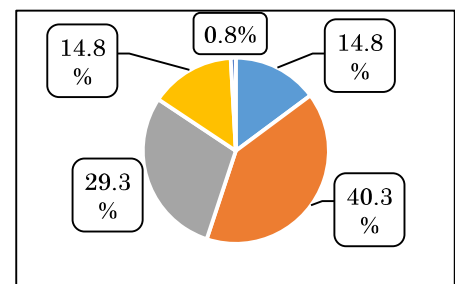
思　　う	22 人	(11.4 %)
どちらかといえば思う	87 人	(45.1 %)
あまり思わない	53 人	(27.5 %)
思わない	30 人	(15.5 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

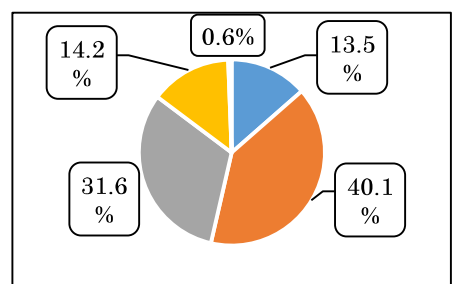
【10・20・30 代の回答】

思　　う	35 人	(14.8 %)
どちらかといえば思う	95 人	(40.3 %)
あまり思わない	69 人	(29.3 %)
思わない	35 人	(14.8 %)
未 回 答	2 人	(0.8 %)
計	236 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

思　　う	45 人	(13.5 %)
どちらかといえば思う	133 人	(40.1 %)
あまり思わない	105 人	(31.6 %)
思わない	47 人	(14.2 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	332 人	(100 %)

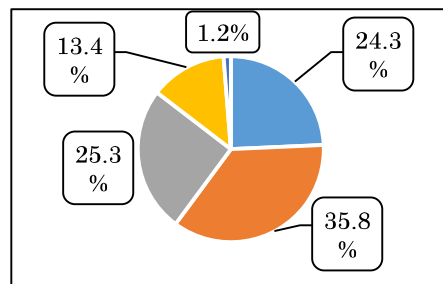


(2) 労働条件について

- ・ 残業を含む現在の労働時間は、適切だと思いますか

《全体》

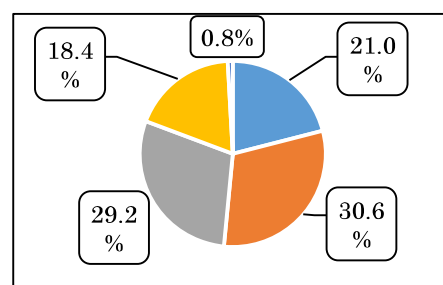
思　　う	138 人	(24.3 %)
どちらかといえば思う	204 人	(35.8 %)
あまり思わない	144 人	(25.3 %)
思わない	76 人	(13.4 %)
未 回 答	7 人	(1.2 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

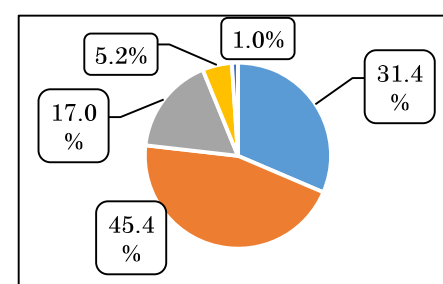
【男性の回答】

思　　う	74 人	(21.0 %)
どちらかといえば思う	108 人	(30.6 %)
あまり思わない	103 人	(29.2 %)
思わない	65 人	(18.4 %)
未 回 答	3 人	(1.8 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

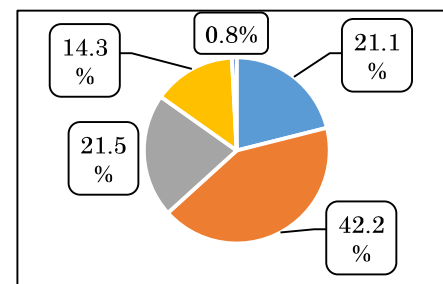
思　　う	61 人	(31.4 %)
どちらかといえば思う	88 人	(45.4 %)
あまり思わない	33 人	(17.0 %)
思わない	10 人	(5.2 %)
未 回 答	2 人	(1.0 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

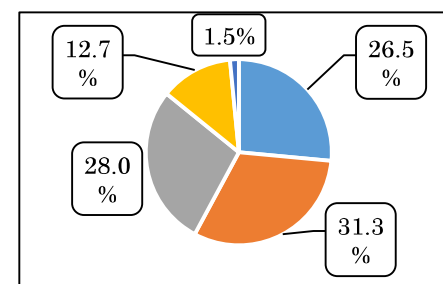
【10・20・30 代の回答】

思　　う	50 人	(21.1 %)
どちらかといえば思う	100 人	(42.2 %)
あまり思わない	51 人	(21.5 %)
思わない	34 人	(14.4 %)
未 回 答	2 人	(0.8 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

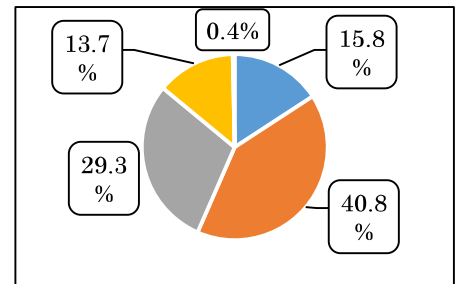
思　　う	88 人	(26.5 %)
どちらかといえば思う	104 人	(31.3 %)
あまり思わない	93 人	(28.0 %)
思わない	42 人	(12.7 %)
未 回 答	5 人	(1.5 %)
計	332 人	(100 %)



・現在の仕事量は、適切であると思いますか

《全体》

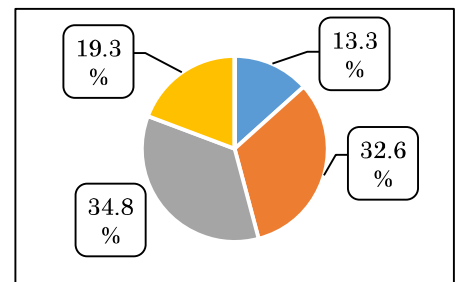
思　　う	90 人	(15.8 %)
どちらかといえば思う	232 人	(40.8 %)
あまり思わない	167 人	(29.3 %)
思わない	78 人	(13.7 %)
未 回 答	2 人	(0.4 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

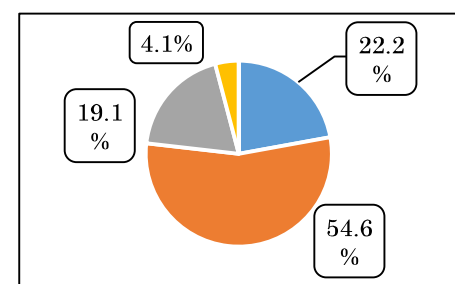
【男性の回答】

思　　う	47 人	(13.3 %)
どちらかといえば思う	115 人	(32.6 %)
あまり思わない	123 人	(34.8 %)
思わない	68 人	(19.3 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

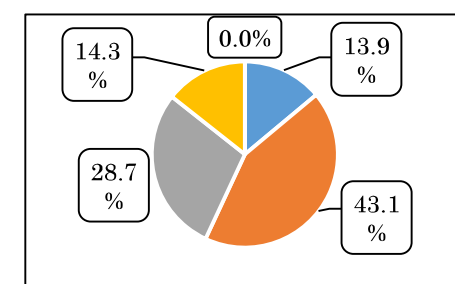
思　　う	43 人	(22.2 %)
どちらかといえば思う	106 人	(54.6 %)
あまり思わない	37 人	(19.1 %)
思わない	8 人	(4.1 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

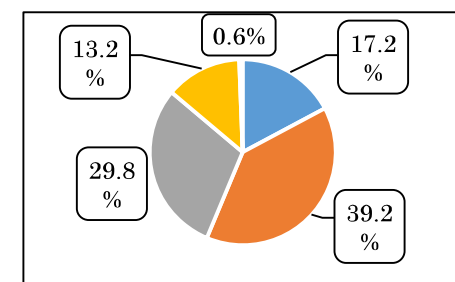
【10・20・30 代の回答】

思　　う	33 人	(13.9 %)
どちらかといえば思う	102 人	(43.1 %)
あまり思わない	68 人	(28.7 %)
思わない	34 人	(14.3 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

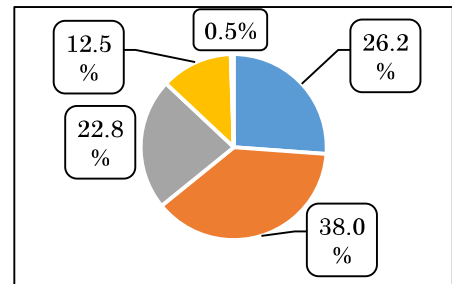
思　　う	57 人	(17.2 %)
どちらかといえば思う	130 人	(39.2 %)
あまり思わない	99 人	(29.8 %)
思わない	44 人	(13.2 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	332 人	(100 %)



・休日や休暇の取得にあたって納得していますか

《全体》

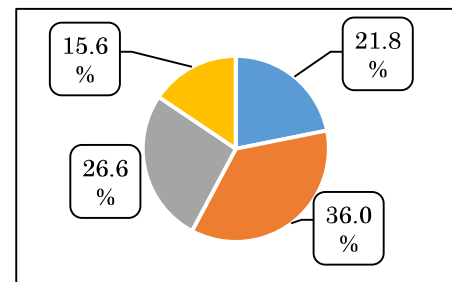
思　　う	149 人	(26.2 %)
どちらかといえば思う	216 人	(38.0 %)
あまり思わない	130 人	(22.8 %)
思わない	71 人	(12.5 %)
未 回 答	3 人	(0.5 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

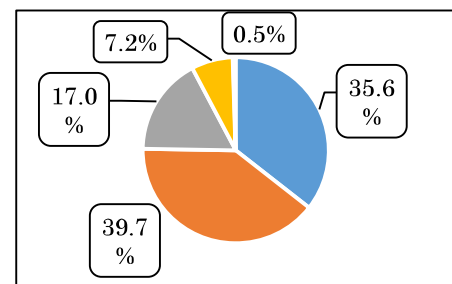
【男性の回答】

思　　う	77 人	(21.8 %)
どちらかといえば思う	127 人	(36.0 %)
あまり思わない	94 人	(26.6 %)
思わない	55 人	(15.6 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

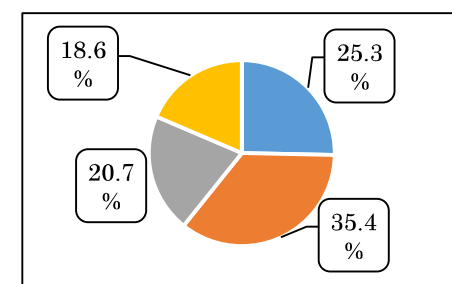
思　　う	69 人	(35.6 %)
どちらかといえば思う	77 人	(39.7 %)
あまり思わない	33 人	(17.0 %)
思わない	14 人	(7.2 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

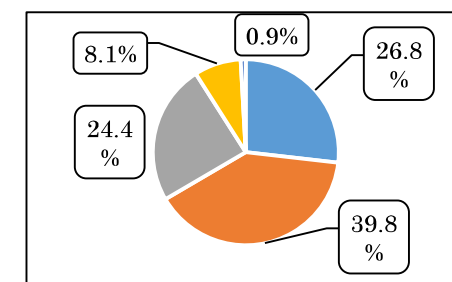
【10・20・30 代の回答】

思　　う	60 人	(25.3 %)
どちらかといえば思う	84 人	(35.4 %)
あまり思わない	49 人	(20.7 %)
思わない	44 人	(18.6 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

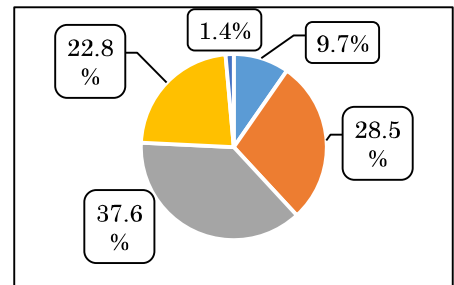
思　　う	89 人	(26.8 %)
どちらかといえば思う	132 人	(39.8 %)
あまり思わない	81 人	(24.4 %)
思わない	27 人	(8.1 %)
未 回 答	3 人	(0.9 %)
計	332 人	(100 %)



・社員の賃金は公平に決められていると思いますか

《全体》

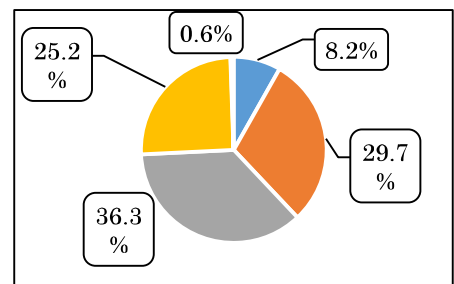
思　　う	55 人	(9.7 %)
どちらかといえば思う	162 人	(28.5 %)
あまり思わない	214 人	(37.6 %)
思わない	130 人	(22.8 %)
未 回 答	8 人	(1.4 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

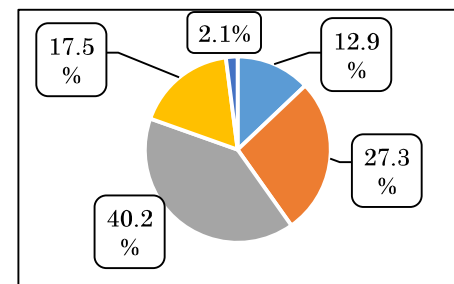
【男性の回答】

思　　う	29 人	(8.2 %)
どちらかといえば思う	105 人	(29.7 %)
あまり思わない	128 人	(36.3 %)
思わない	89 人	(25.2 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

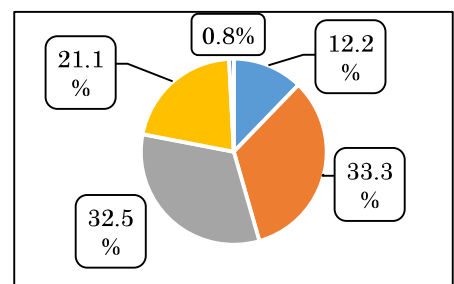
思　　う	25 人	(12.9 %)
どちらかといえば思う	53 人	(27.3 %)
あまり思わない	78 人	(40.2 %)
思わない	34 人	(17.5 %)
未 回 答	4 人	(2.1 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

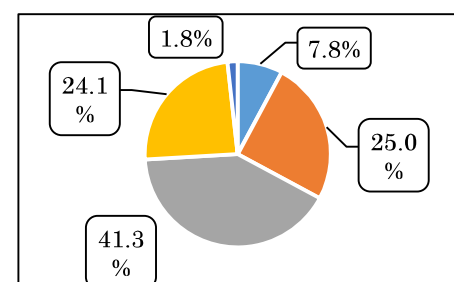
【10・20・30 代の回答】

思　　う	29 人	(12.2 %)
どちらかといえば思う	79 人	(33.3 %)
あまり思わない	77 人	(32.5 %)
思わない	50 人	(21.1 %)
未 回 答	2 人	(0.8 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

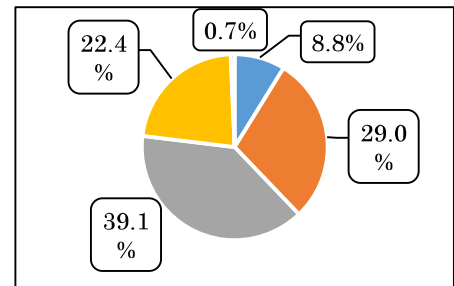
思　　う	26 人	(7.8 %)
どちらかといえば思う	83 人	(25.0 %)
あまり思わない	137 人	(41.3 %)
思わない	80 人	(24.1 %)
未 回 答	6 人	(1.8 %)
計	332 人	(100 %)



・会社の人事評価は、適切に行われていると思いますか

《全体》

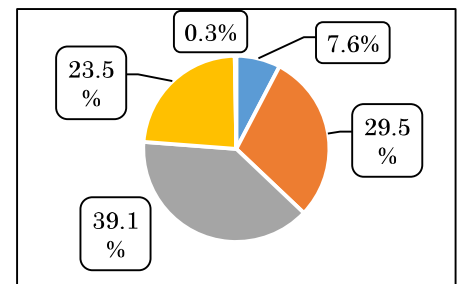
思　　う	50　人　（　　8.8　％）
どちらかといえば思う	165　人　（　29.0　％）
あまり思わない	222　人　（　39.1　％）
思わない	127　人　（　22.4　％）
未　回　答	4　人　（　　0.7　％）
計	568　人　（　100　％）



《男女別》

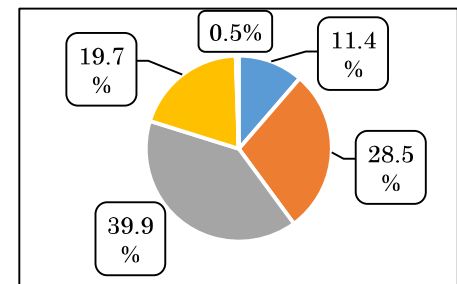
【男性の回答】

思　　う	27　人　（　　7.6　％）
どちらかといえば思う	104　人　（　29.5　％）
あまり思わない	138　人　（　39.1　％）
思わない	83　人　（　23.5　％）
未　回　答	1　人　（　　0.3　％）
計	353　人　（　100　％）



【女性の回答】

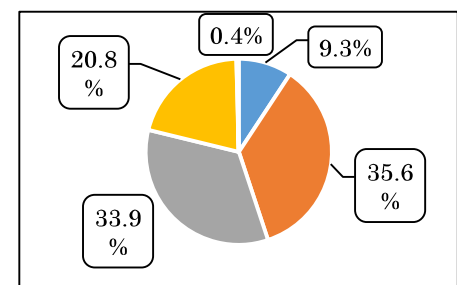
思　　う	22　人　（　11.4　％）
どちらかといえば思う	55　人　（　28.5　％）
あまり思わない	77　人　（　39.9　％）
思わない	38　人　（　19.7　％）
未　回　答	1　人　（　　0.5　％）
計	193　人　（　100　％）



《年代別》

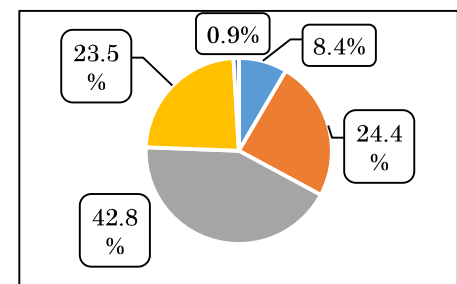
【10・20・30 代の回答】

思　　う	22　人　（　　9.3　％）
どちらかといえば思う	84　人　（　35.6　％）
あまり思わない	80　人　（　33.9　％）
思わない	49　人　（　20.8　％）
未　回　答	1　人　（　　0.4　％）
計	236　人　（　100　％）



【40 代以上の回答】

思　　う	28　人　（　　8.4　％）
どちらかといえば思う	81　人　（　24.4　％）
あまり思わない	142　人　（　42.8　％）
思わない	78　人　（　23.5　％）
未　回　答	3　人　（　　0.9　％）
計	332　人　（　100　％）

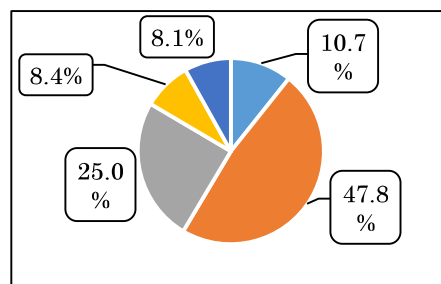


(3) 職場環境について

- ・職場では、決められたルールや約束をきちんと守られていると思いますか

《全体》

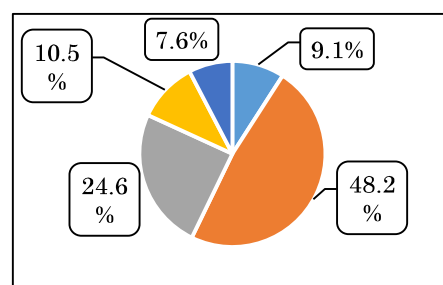
思　　う	61 人	(10.7 %)
どちらかといえば思う	272 人	(47.8 %)
あまり思わない	142 人	(25.0 %)
思わない	48 人	(8.4 %)
未 回 答	46 人	(8.1 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

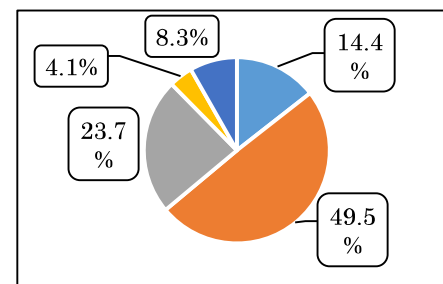
【男性の回答】

思　　う	32 人	(9.1 %)
どちらかといえば思う	170 人	(48.2 %)
あまり思わない	87 人	(24.6 %)
思わない	37 人	(10.5 %)
未 回 答	27 人	(7.6 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

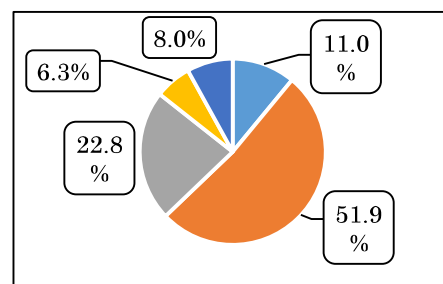
思　　う	28 人	(14.4 %)
どちらかといえば思う	96 人	(49.5 %)
あまり思わない	46 人	(23.7 %)
思わない	8 人	(4.1 %)
未 回 答	16 人	(8.3 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

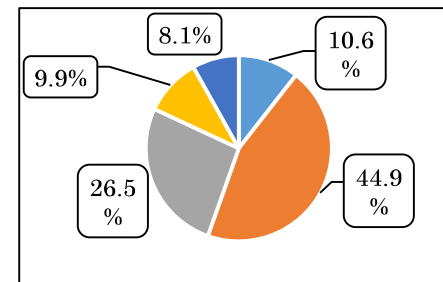
【10・20・30 代の回答】

思　　う	26 人	(11.0 %)
どちらかといえば思う	123 人	(51.9 %)
あまり思わない	54 人	(22.8 %)
思わない	15 人	(6.3 %)
未 回 答	19 人	(8.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

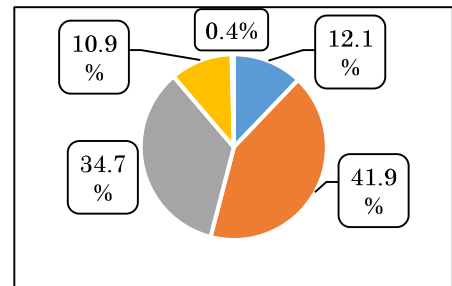
思　　う	35 人	(10.6 %)
どちらかといえば思う	149 人	(44.9 %)
あまり思わない	88 人	(26.5 %)
思わない	33 人	(9.9 %)
未 回 答	27 人	(8.1 %)
計	332 人	(100 %)



- ・職場では、改善提案が積極的に行われている方だと思いますか

《全体》

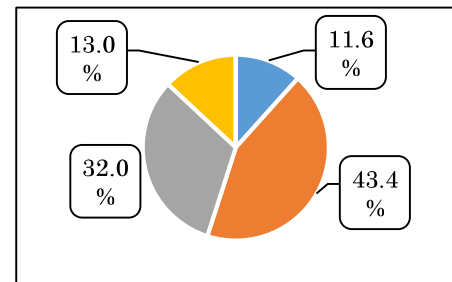
思　　う	69 人	(12.1 %)
どちらかといえば思う	238 人	(41.9 %)
あまり思わない	197 人	(34.7 %)
思わない	62 人	(10.9 %)
未 回 答	2 人	(0.4 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

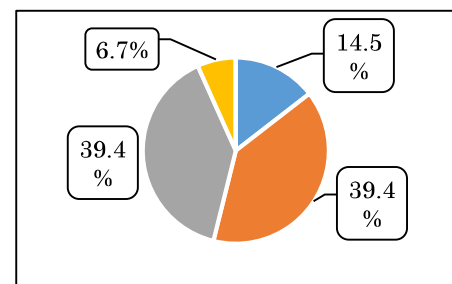
【男性の回答】

思　　う	41 人	(11.6 %)
どちらかといえば思う	153 人	(43.4 %)
あまり思わない	113 人	(32.0 %)
思わない	46 人	(13.0 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

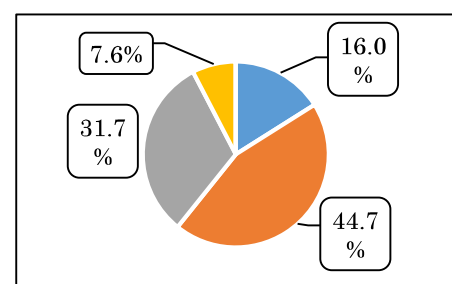
思　　う	28 人	(14.5 %)
どちらかといえば思う	76 人	(39.4 %)
あまり思わない	76 人	(39.4 %)
思わない	13 人	(6.7 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

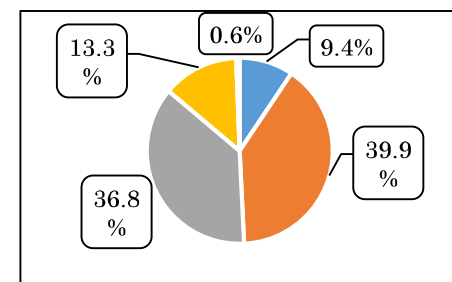
【10・20・30 代の回答】

思　　う	38 人	(16.0 %)
どちらかといえば思う	106 人	(44.7 %)
あまり思わない	75 人	(31.7 %)
思わない	18 人	(7.6 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

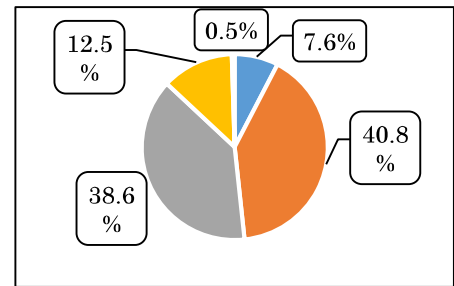
思　　う	31 人	(9.4 %)
どちらかといえば思う	132 人	(39.9 %)
あまり思わない	122 人	(36.8 %)
思わない	44 人	(13.3 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	331 人	(100 %)



・職場は、業務を進める上で適切な環境にあると思いますか

《全体》

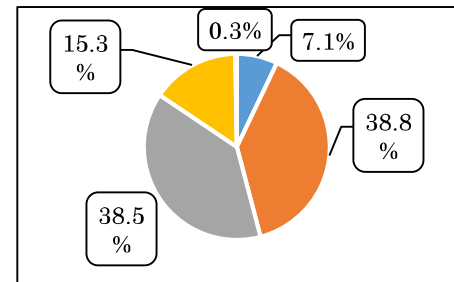
思　　う	43 人	(7.6 %)
どちらかといえば思う	231 人	(40.7 %)
あまり思わない	219 人	(38.6 %)
思わない	71 人	(12.5 %)
未 回 答	3 人	(0.5 %)
計	567 人	(100 %)



《男女別》

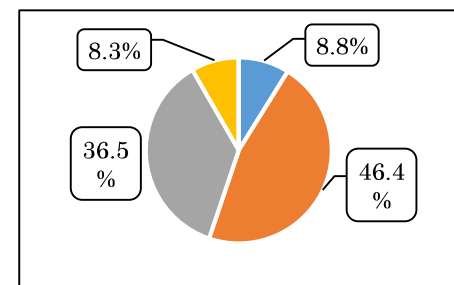
【男性の回答】

思　　う	25 人	(7.1 %)
どちらかといえば思う	137 人	(38.8 %)
あまり思わない	136 人	(38.5 %)
思わない	54 人	(15.3 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

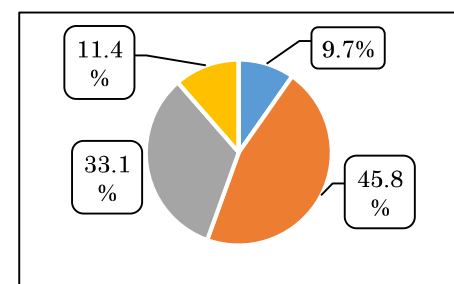
思　　う	17 人	(8.8 %)
どちらかといえば思う	89 人	(46.4 %)
あまり思わない	70 人	(36.5 %)
思わない	16 人	(8.3 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	192 人	(100 %)



《年代別》

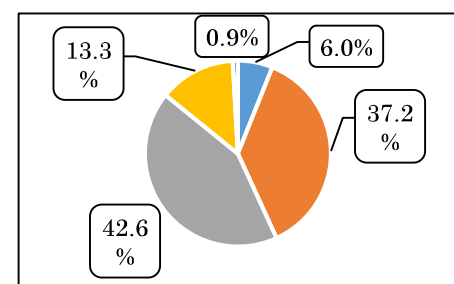
【10・20・30 代の回答】

思　　う	23 人	(9.7 %)
どちらかといえば思う	108 人	(45.8 %)
あまり思わない	78 人	(33.1 %)
思わない	27 人	(11.4 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	236 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

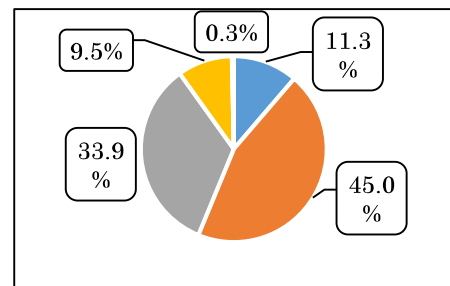
思　　う	20 人	(6.0 %)
どちらかといえば思う	123 人	(37.2 %)
あまり思わない	141 人	(42.6 %)
思わない	44 人	(13.3 %)
未 回 答	3 人	(0.9 %)
計	331 人	(100 %)



・ 職場の安全や衛生管理は、良好だと思いますか

《全体》

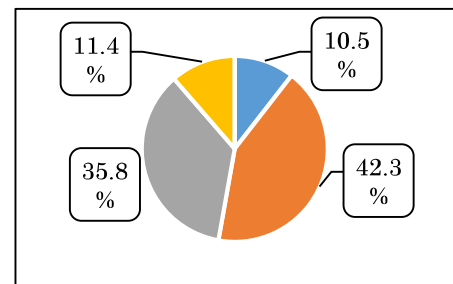
思　　う	64 人	(11.3 %)
どちらかといえば思う	255 人	(45.0 %)
あまり思わない	192 人	(33.9 %)
思わない	54 人	(9.5 %)
未 回 答	2 人	(0.3 %)
計	567 人	(100 %)



《男女別》

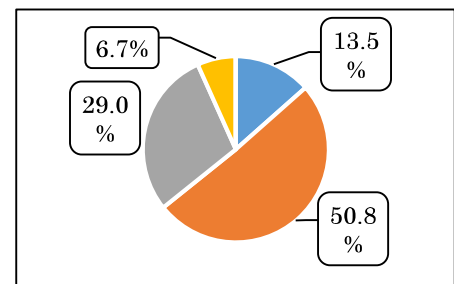
【男性の回答】

思　　う	37 人	(10.5 %)
どちらかといえば思う	149 人	(42.3 %)
あまり思わない	126 人	(35.8 %)
思わない	40 人	(11.4 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	352 人	(100 %)



【女性の回答】

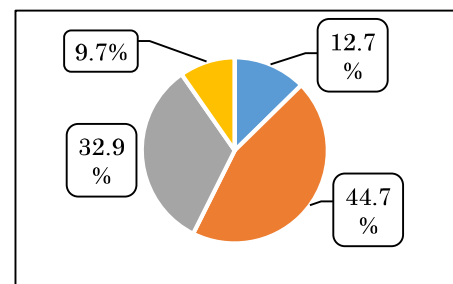
思　　う	26 人	(13.5 %)
どちらかといえば思う	98 人	(50.8 %)
あまり思わない	56 人	(29.0 %)
思わない	13 人	(6.7 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

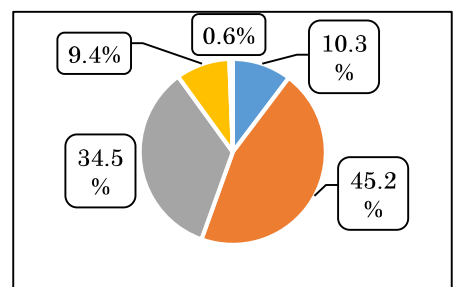
【10・20・30 代の回答】

思　　う	30 人	(12.7 %)
どちらかといえば思う	106 人	(44.7 %)
あまり思わない	78 人	(32.9 %)
思わない	23 人	(9.7 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

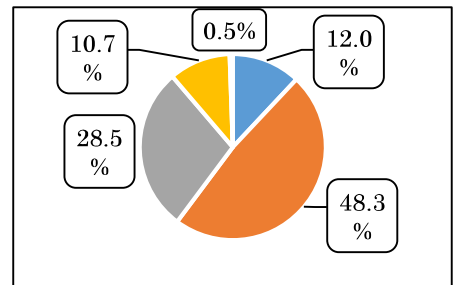
思　　う	34 人	(10.3 %)
どちらかといえば思う	149 人	(45.2 %)
あまり思わない	114 人	(34.5 %)
思わない	31 人	(9.4 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	330 人	(100 %)



・職場の健康管理面について満足していますか

《全体》

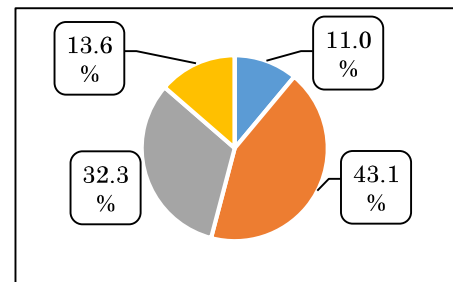
思　　う	68 人	(12.0 %)
どちらかといえば思う	274 人	(48.3 %)
あまり思わない	162 人	(28.5 %)
思わない	61 人	(10.7 %)
未 回 答	3 人	(0.5 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

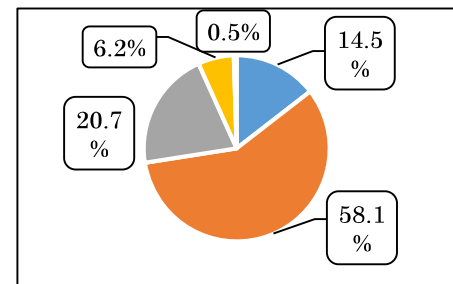
【男性の回答】

思　　う	39 人	(11.0 %)
どちらかといえば思う	152 人	(43.1 %)
あまり思わない	114 人	(32.3 %)
思わない	48 人	(13.6 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

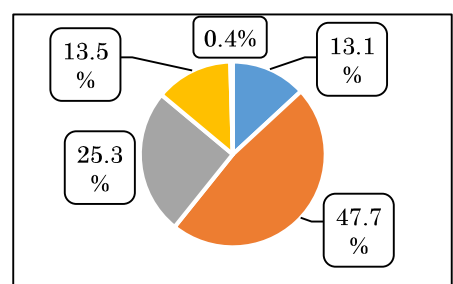
思　　う	28 人	(14.5 %)
どちらかといえば思う	112 人	(58.1 %)
あまり思わない	40 人	(20.7 %)
思わない	12 人	(6.2 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

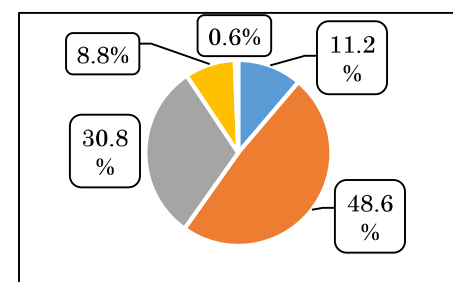
【10・20・30 代の回答】

思　　う	31 人	(13.1 %)
どちらかといえば思う	113 人	(47.7 %)
あまり思わない	60 人	(25.3 %)
思わない	32 人	(13.5 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

思　　う	37 人	(11.2 %)
どちらかといえば思う	161 人	(48.6 %)
あまり思わない	102 人	(30.8 %)
思わない	29 人	(8.8 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	331 人	(100 %)

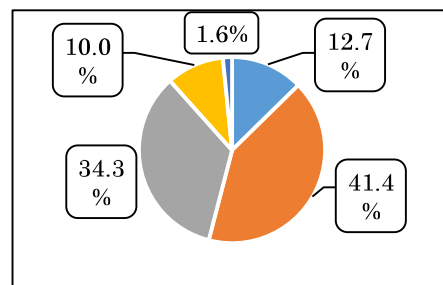


(4) 人間関係について

- ・職場では、自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思いますか

《全体》

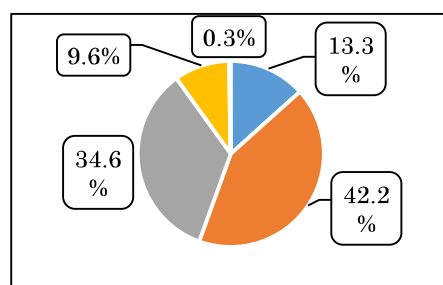
思　　う	72 人	(12.7 %)
どちらかといえば思う	235 人	(41.4 %)
あまり思わない	195 人	(34.3 %)
思わない	57 人	(10.0 %)
未 回 答	9 人	(1.6 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

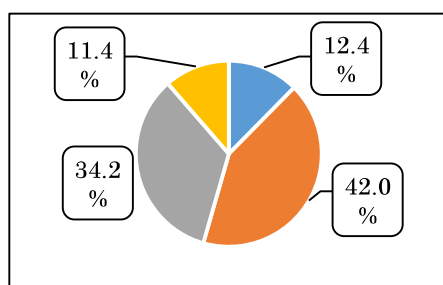
【男性の回答】

思　　う	47 人	(13.3 %)
どちらかといえば思う	149 人	(42.2 %)
あまり思わない	122 人	(34.6 %)
思わない	34 人	(9.6 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

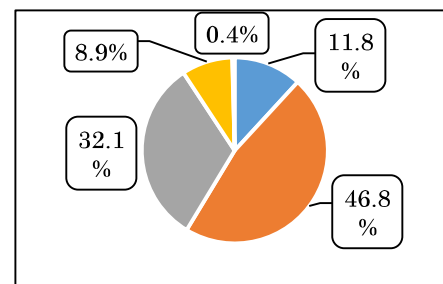
思　　う	24 人	(12.4 %)
どちらかといえば思う	81 人	(42.0 %)
あまり思わない	66 人	(34.2 %)
思わない	22 人	(11.4 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

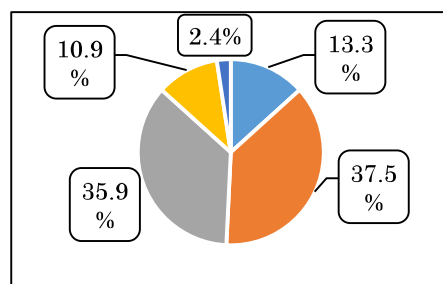
【10・20・30 代の回答】

思　　う	28 人	(11.8 %)
どちらかといえば思う	111 人	(46.8 %)
あまり思わない	76 人	(32.1 %)
思わない	21 人	(8.9 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

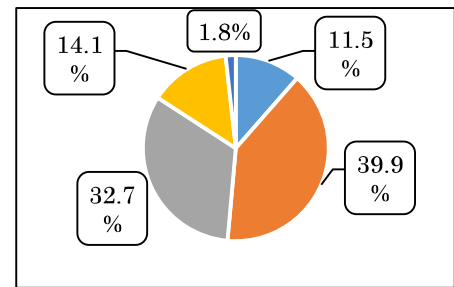
思　　う	44 人	(13.3 %)
どちらかといえば思う	124 人	(37.5 %)
あまり思わない	119 人	(35.9 %)
思わない	36 人	(10.9 %)
未 回 答	8 人	(2.4 %)
計	331 人	(100 %)



・上司は、適切なコミュニケーションをとっていると思いますか

《全体》

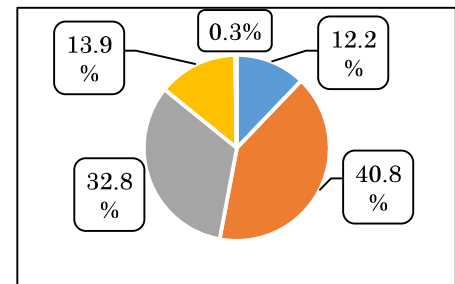
思　　う	65 人	(11.5 %)
どちらかといえば思う	226 人	(39.9 %)
あまり思わない	185 人	(32.7 %)
思わない	80 人	(14.1 %)
未 回 答	10 人	(1.8 %)
計	566 人	(100 %)



《男女別》

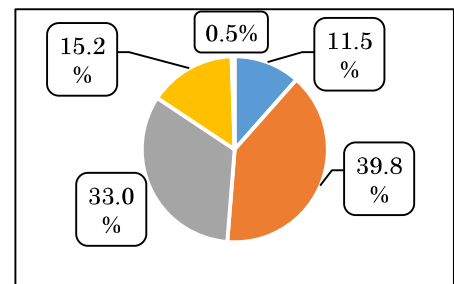
【男性の回答】

思　　う	43 人	(12.2 %)
どちらかといえば思う	144 人	(40.8 %)
あまり思わない	116 人	(32.8 %)
思わない	49 人	(13.9 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

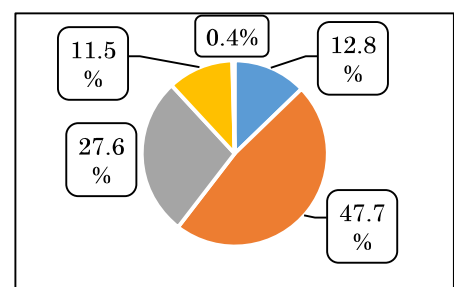
思　　う	22 人	(11.5 %)
どちらかといえば思う	76 人	(39.8 %)
あまり思わない	63 人	(33.0 %)
思わない	29 人	(15.2 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	191 人	(100 %)



《年代別》

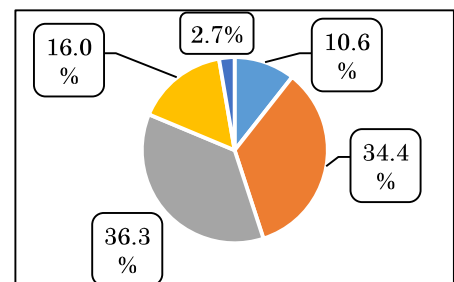
【10・20・30 代の回答】

思　　う	30 人	(12.8 %)
どちらかといえば思う	112 人	(47.7 %)
あまり思わない	65 人	(27.6 %)
思わない	27 人	(11.5 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	235 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

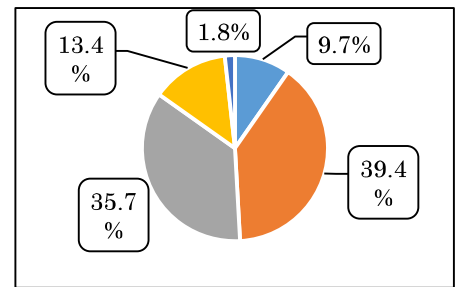
思　　う	35 人	(10.6 %)
どちらかといえば思う	114 人	(34.4 %)
あまり思わない	120 人	(36.3 %)
思わない	53 人	(16.0 %)
未 回 答	9 人	(2.7 %)
計	331 人	(100 %)



・上司は、適切な指導・支援をしていると思いますか

《全体》

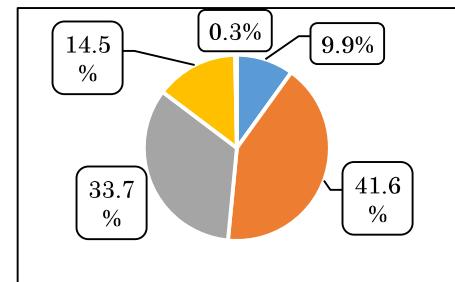
思　　う	55 人	(9.7 %)
どちらかといえば思う	223 人	(39.4 %)
あまり思わない	202 人	(35.7 %)
思わない	76 人	(13.4 %)
未 回 答	10 人	(1.8 %)
計	566 人	(100 %)



《男女別》

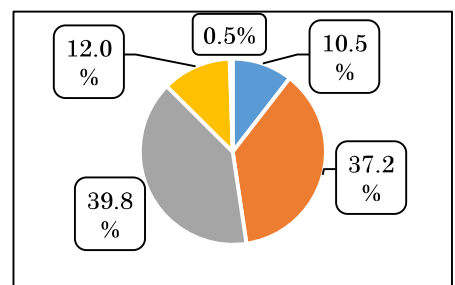
【男性の回答】

思　　う	35 人	(9.9 %)
どちらかといえば思う	147 人	(41.6 %)
あまり思わない	119 人	(33.7 %)
思わない	51 人	(14.5 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

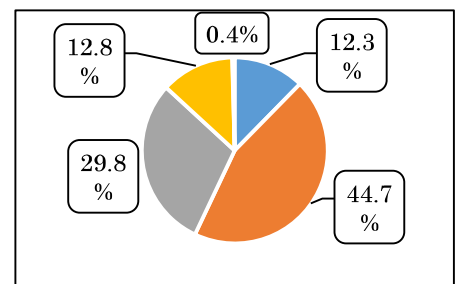
思　　う	20 人	(10.5 %)
どちらかといえば思う	71 人	(37.2 %)
あまり思わない	76 人	(39.8 %)
思わない	23 人	(12.0 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	191 人	(100 %)



《年代別》

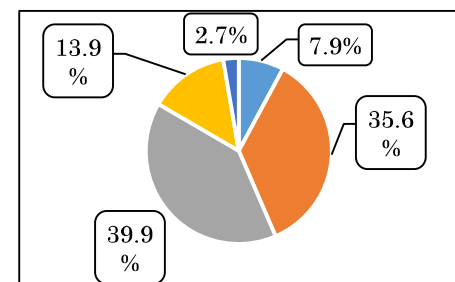
【10・20・30 代の回答】

思　　う	29 人	(12.3 %)
どちらかといえば思う	105 人	(44.7 %)
あまり思わない	70 人	(29.8 %)
思わない	30 人	(12.8 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	235 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

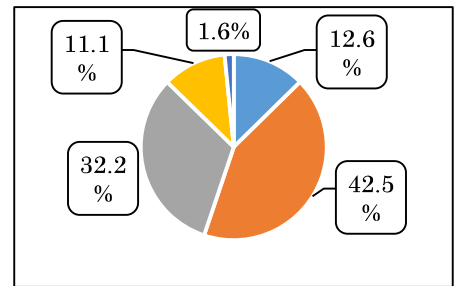
思　　う	26 人	(7.9 %)
どちらかといえば思う	118 人	(35.6 %)
あまり思わない	132 人	(39.9 %)
思わない	46 人	(13.9 %)
未 回 答	9 人	(2.7 %)
計	331 人	(100 %)



・職場のチームワークは、良いほうだと思いますか

《全体》

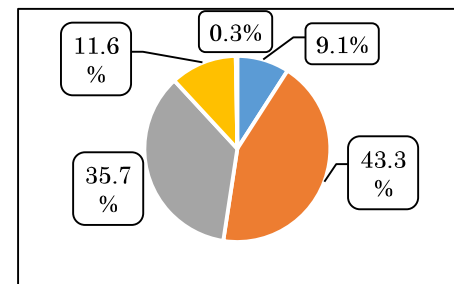
思　　う	72 人	(12.6 %)
どちらかといえば思う	242 人	(42.5 %)
あまり思わない	183 人	(32.2 %)
思わない	63 人	(11.1 %)
未 回 答	9 人	(1.6 %)
計	569 人	(100 %)



《男女別》

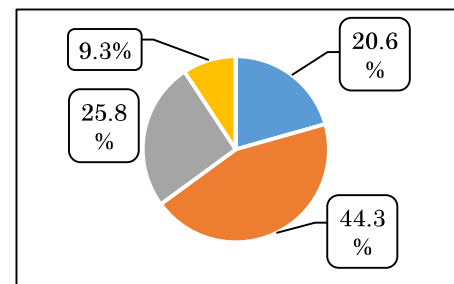
【男性の回答】

思　　う	32 人	(9.1 %)
どちらかといえば思う	153 人	(43.3 %)
あまり思わない	126 人	(35.7 %)
思わない	41 人	(11.6 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

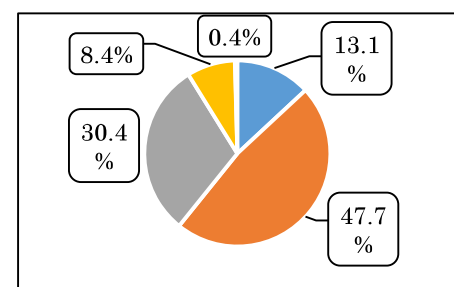
思　　う	40 人	(20.6 %)
どちらかといえば思う	86 人	(44.3 %)
あまり思わない	50 人	(25.8 %)
思わない	18 人	(9.3 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

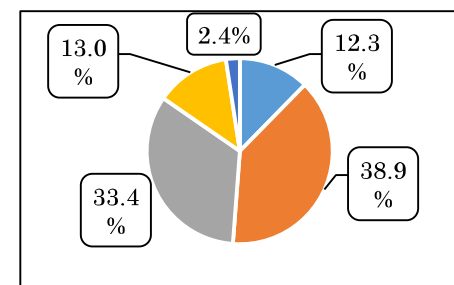
【10・20・30 代の回答】

思　　う	31 人	(13.1 %)
どちらかといえば思う	113 人	(47.7 %)
あまり思わない	72 人	(30.4 %)
思わない	20 人	(8.4 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

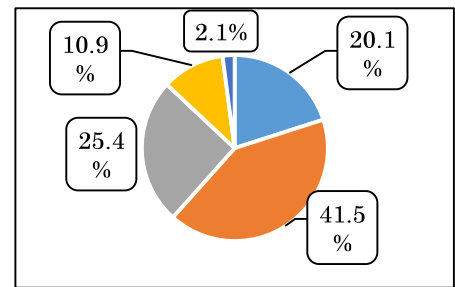
思　　う	41 人	(12.3 %)
どちらかといえば思う	129 人	(38.9 %)
あまり思わない	111 人	(33.4 %)
思わない	43 人	(13.0 %)
未 回 答	8 人	(2.4 %)
計	332 人	(100 %)



- ・職場には、困った時など、すぐに相談できる人がいますか

《全体》

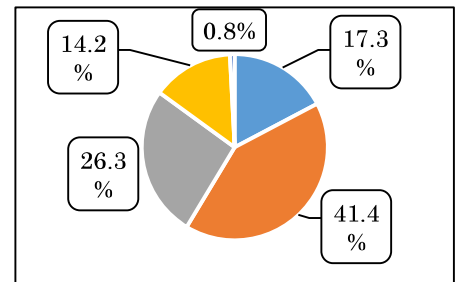
思　　う	114 人	(20.1 %)
どちらかといえば思う	236 人	(41.5 %)
あまり思わない	144 人	(25.4 %)
思わない	62 人	(10.9 %)
未 回 答	12 人	(2.1 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

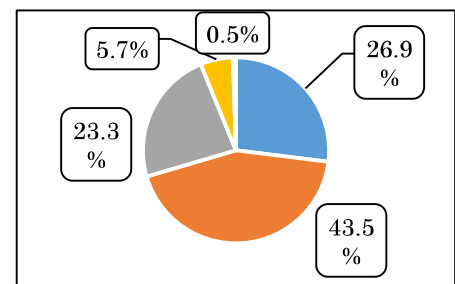
【男性の回答】

思　　う	61 人	(17.3 %)
どちらかといえば思う	146 人	(41.4 %)
あまり思わない	93 人	(26.3 %)
思わない	50 人	(14.2 %)
未 回 答	3 人	(0.8 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

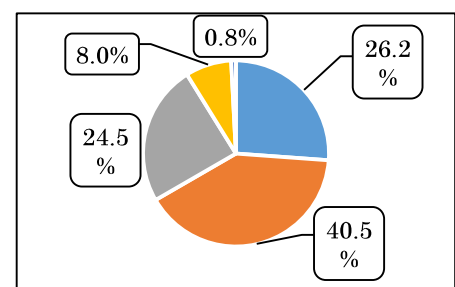
思　　う	52 人	(26.9 %)
どちらかといえば思う	84 人	(43.5 %)
あまり思わない	45 人	(23.3 %)
思わない	11 人	(5.7 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

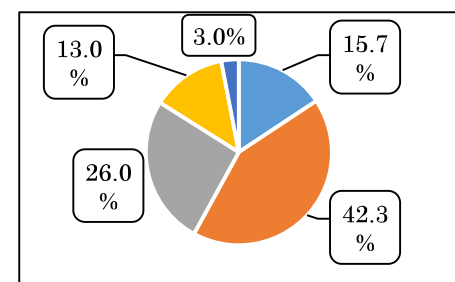
【10・20・30 代の回答】

思　　う	62 人	(26.2 %)
どちらかといえば思う	96 人	(40.5 %)
あまり思わない	58 人	(24.5 %)
思わない	19 人	(8.0 %)
未 回 答	2 人	(0.8 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

思　　う	52 人	(15.7 %)
どちらかといえば思う	140 人	(42.3 %)
あまり思わない	86 人	(26.0 %)
思わない	43 人	(13.0 %)
未 回 答	10 人	(3.0 %)
計	331 人	(100 %)

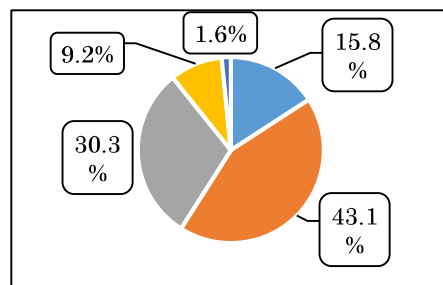


(5) 将来ビジョンについて

・今の仕事は、やりがいがあると思いますか

《全体》

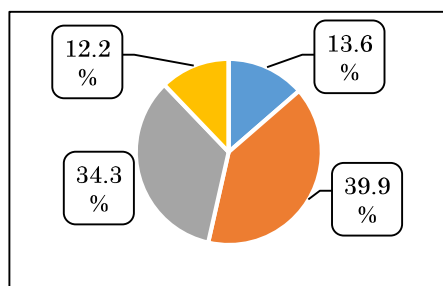
思　　う	90 人	(15.8 %)
どちらかといえば思う	245 人	(43.1 %)
あまり思わない	172 人	(30.3 %)
思わない	52 人	(9.2 %)
未 回 答	9 人	(1.6 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

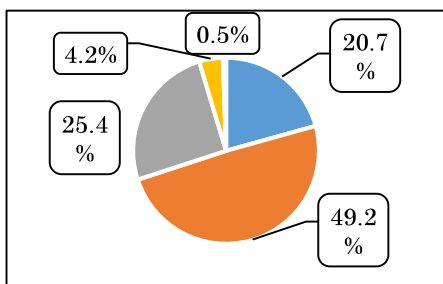
【男性の回答】

思　　う	48 人	(13.6 %)
どちらかといえば思う	141 人	(39.9 %)
あまり思わない	121 人	(34.3 %)
思わない	43 人	(12.2 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

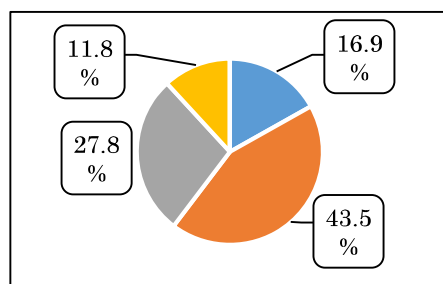
思　　う	40 人	(20.7 %)
どちらかといえば思う	95 人	(49.2 %)
あまり思わない	49 人	(25.4 %)
思わない	8 人	(4.2 %)
未 回 答	1 人	(0.5 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

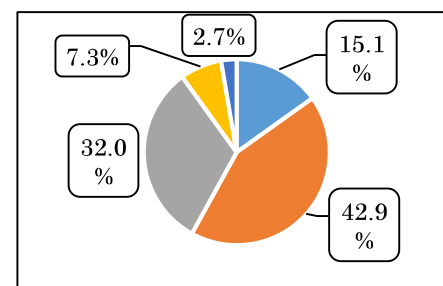
【10・20・30 代の回答】

思　　う	40 人	(16.9 %)
どちらかといえば思う	103 人	(43.5 %)
あまり思わない	66 人	(27.8 %)
思わない	28 人	(11.8 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

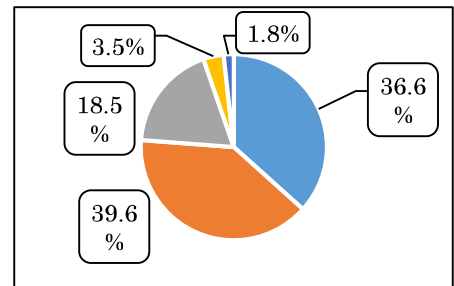
思　　う	50 人	(15.1 %)
どちらかといえば思う	142 人	(42.9 %)
あまり思わない	106 人	(32.0 %)
思わない	24 人	(7.3 %)
未 回 答	9 人	(2.7 %)
計	331 人	(100 %)



・もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思いますか

《全体》

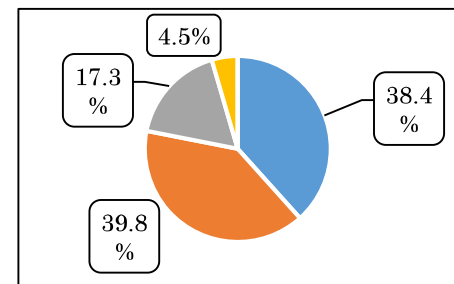
思　　う	208 人	(36.6 %)
どちらかといえば思う	225 人	(39.6 %)
あまり思わない	105 人	(18.5 %)
思わない	20 人	(3.5 %)
未 回 答	10 人	(1.8 %)
計	568 人	(100 %)



《男女別》

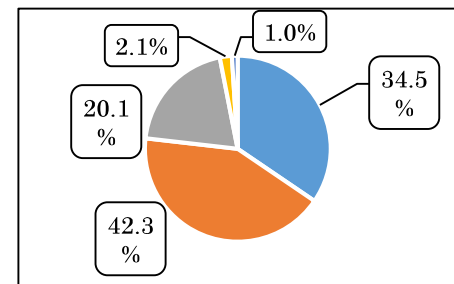
【男性の回答】

思　　う	135 人	(38.4 %)
どちらかといえば思う	140 人	(39.8 %)
あまり思わない	61 人	(17.3 %)
思わない	16 人	(4.5 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	352 人	(100 %)



【女性の回答】

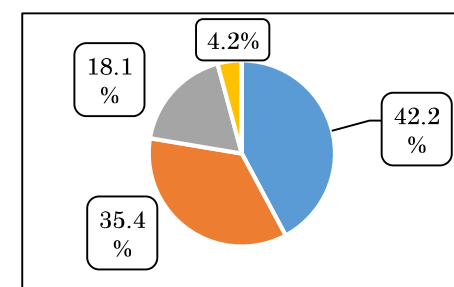
思　　う	67 人	(34.5 %)
どちらかといえば思う	82 人	(42.3 %)
あまり思わない	39 人	(20.1 %)
思わない	4 人	(2.1 %)
未 回 答	2 人	(1.0 %)
計	194 人	(100 %)



《年代別》

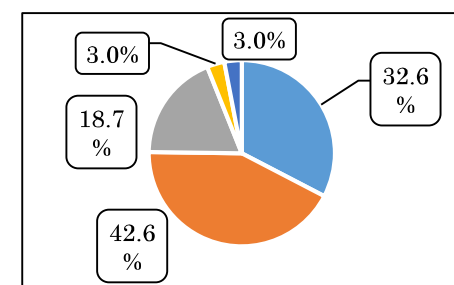
【10・20・30 代の回答】

思　　う	100 人	(42.2 %)
どちらかといえば思う	84 人	(35.4 %)
あまり思わない	43 人	(18.1 %)
思わない	10 人	(4.2 %)
未 回 答	0 人	(0.0 %)
計	237 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

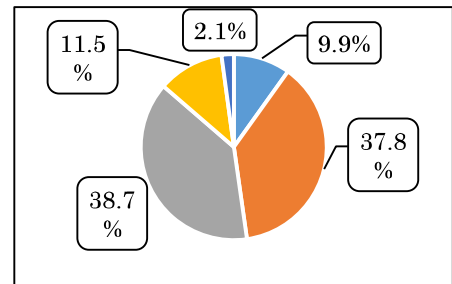
思　　う	108 人	(32.6 %)
どちらかといえば思う	141 人	(42.6 %)
あまり思わない	62 人	(18.7 %)
思わない	10 人	(3.0 %)
未 回 答	10 人	(3.0 %)
計	331 人	(100 %)



・会社は、社員の能力開発に努めていると思いますか

《全体》

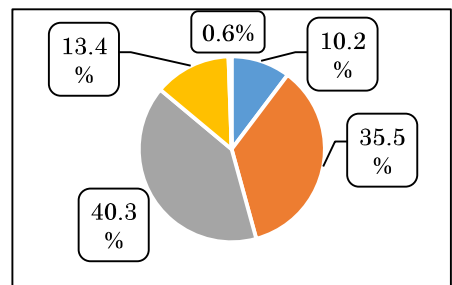
思　　う	56 人	(9.9 %)
どちらかといえば思う	214 人	(37.8 %)
あまり思わない	219 人	(38.7 %)
思わない	65 人	(11.5 %)
未 回 答	12 人	(2.1 %)
計	566 人	(100 %)



《男女別》

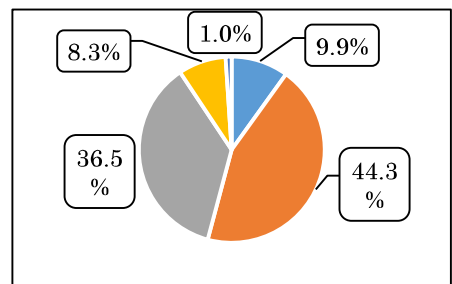
【男性の回答】

思　　う	36 人	(10.2 %)
どちらかといえば思う	125 人	(35.5 %)
あまり思わない	142 人	(40.3 %)
思わない	47 人	(13.4 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	352 人	(100 %)



【女性の回答】

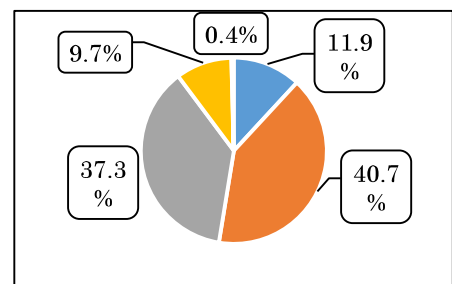
思　　う	19 人	(9.9 %)
どちらかといえば思う	85 人	(44.3 %)
あまり思わない	70 人	(36.5 %)
思わない	16 人	(8.3 %)
未 回 答	2 人	(1.0 %)
計	192 人	(100 %)



《年代別》

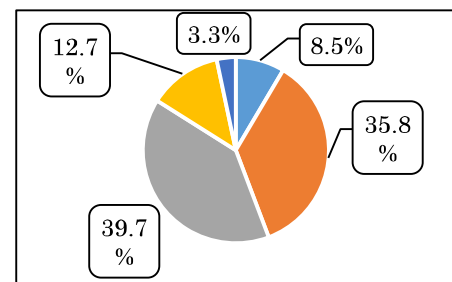
【10・20・30 代の回答】

思　　う	28 人	(11.9 %)
どちらかといえば思う	96 人	(40.7 %)
あまり思わない	88 人	(37.3 %)
思わない	23 人	(9.7 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	236 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

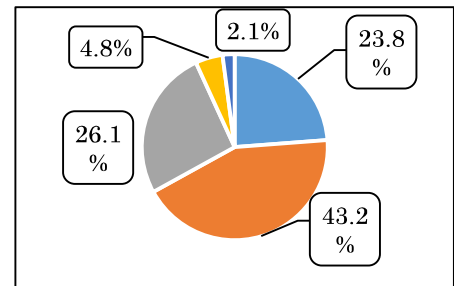
思　　う	28 人	(8.5 %)
どちらかといえば思う	118 人	(35.8 %)
あまり思わない	131 人	(39.7 %)
思わない	42 人	(12.7 %)
未 回 答	11 人	(3.3 %)
計	330 人	(100 %)



・あなたは、多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思いませんか

《全体》

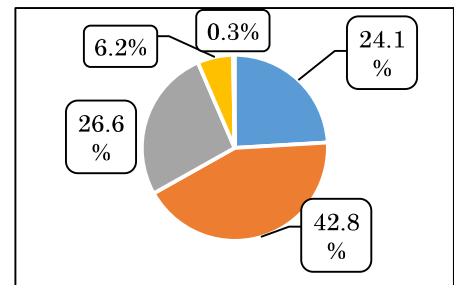
思　　う	135 人	(23.8 %)
どちらかといえば思う	245 人	(43.2 %)
あまり思わない	148 人	(26.1 %)
思わない	27 人	(4.8 %)
未 回 答	12 人	(2.1 %)
計	567 人	(100 %)



《男女別》

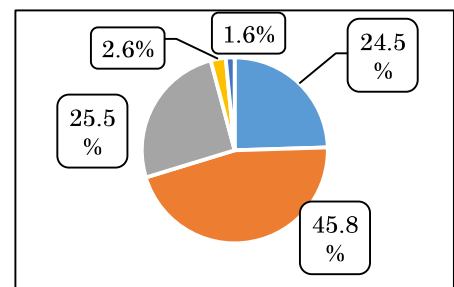
【男性の回答】

思　　う	85 人	(24.1 %)
どちらかといえば思う	151 人	(42.8 %)
あまり思わない	94 人	(26.6 %)
思わない	22 人	(6.2 %)
未 回 答	1 人	(0.3 %)
計	353 人	(100 %)



【女性の回答】

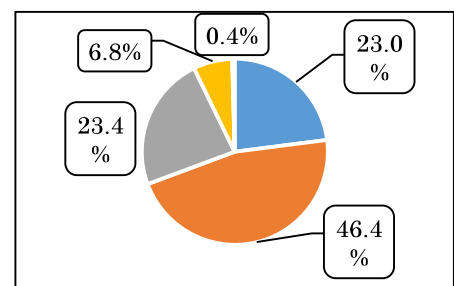
思　　う	47 人	(24.5 %)
どちらかといえば思う	88 人	(45.8 %)
あまり思わない	49 人	(25.5 %)
思わない	5 人	(2.6 %)
未 回 答	3 人	(1.6 %)
計	192 人	(100 %)



《年代別》

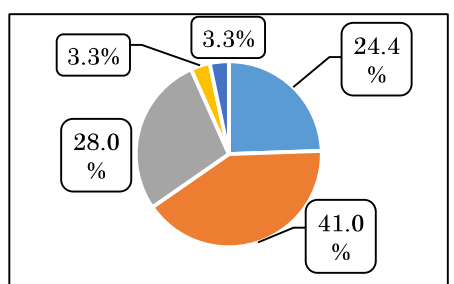
【10・20・30 代の回答】

思　　う	54 人	(23.0 %)
どちらかといえば思う	109 人	(46.4 %)
あまり思わない	55 人	(23.4 %)
思わない	16 人	(6.8 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	235 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

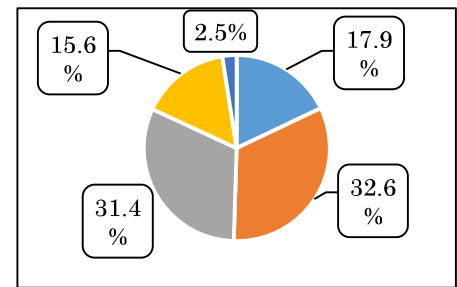
思　　う	81 人	(24.4 %)
どちらかといえば思う	136 人	(41.0 %)
あまり思わない	93 人	(28.0 %)
思わない	11 人	(3.3 %)
未 回 答	11 人	(3.3 %)
計	332 人	(100 %)



・あなたは、この会社で今後ともずっと長く働いていきたいと思いませんか

《全体》

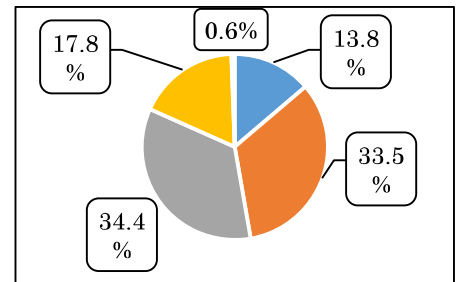
思　　う	101 人	(17.9 %)
どちらかといえば思う	184 人	(32.6 %)
あまり思わない	177 人	(31.4 %)
思わない	88 人	(15.6 %)
未 回 答	14 人	(2.5 %)
計	564 人	(100 %)



《男女別》

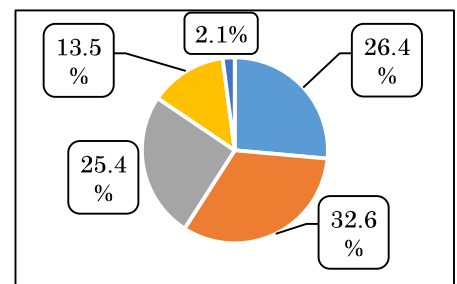
【男性の回答】

思　　う	48 人	(13.8 %)
どちらかといえば思う	117 人	(33.5 %)
あまり思わない	120 人	(34.4 %)
思わない	62 人	(17.8 %)
未 回 答	2 人	(0.6 %)
計	349 人	(100 %)



【女性の回答】

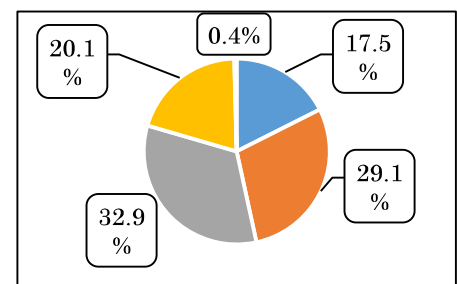
思　　う	51 人	(26.4 %)
どちらかといえば思う	63 人	(32.6 %)
あまり思わない	49 人	(25.4 %)
思わない	26 人	(13.5 %)
未 回 答	4 人	(2.1 %)
計	193 人	(100 %)



《年代別》

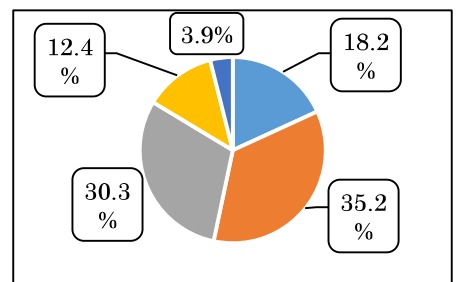
【10・20・30 代の回答】

思　　う	41 人	(17.5 %)
どちらかといえば思う	68 人	(29.1 %)
あまり思わない	77 人	(32.9 %)
思わない	47 人	(20.1 %)
未 回 答	1 人	(0.4 %)
計	234 人	(100 %)



【40 代以上の回答】

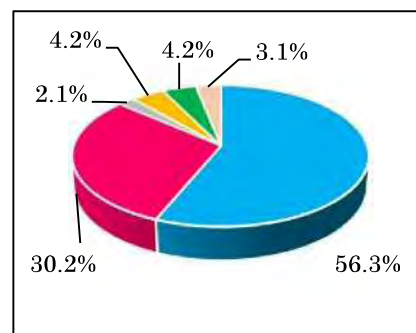
思　　う	60 人	(18.2 %)
どちらかといえば思う	116 人	(35.2 %)
あまり思わない	100 人	(30.3 %)
思わない	41 人	(12.4 %)
未 回 答	13 人	(3.9 %)
計	330 人	(100 %)



経営姿勢 についての意見

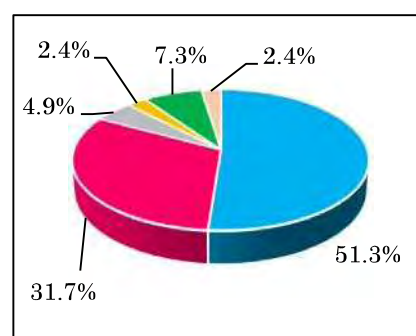
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
社長（会社）への要望など	54	56.2%
経営に関すること	29	30.2%
人に関すること	2	2.1%
上司に関すること	4	4.2%
自分に関すること	4	4.2%
その他	3	3.1%
計	96	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
社長（会社）への要望など	21	51.3%
経営に関すること	13	31.7%
人に関すること	2	4.9%
上司に関すること	1	2.4%
自分に関すること	3	7.3%
その他	1	2.4%
計	41	100.0%



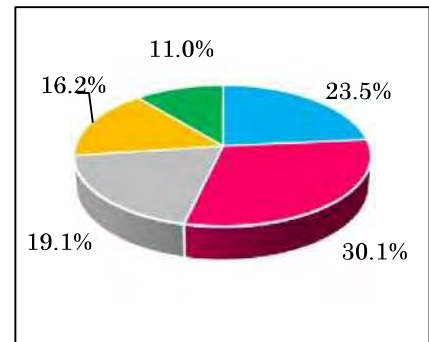
《生の声》

- ・ お客様に真摯にサービスを提供する経営姿勢だと思う
- ・ 常にいろいろなことに取り組む姿勢は素晴らしいと思う。そういうチャレンジ精神は真似したいと常々思っている。もう少し現場を見て歩いてほしい。社長の目があると意欲が増すと思う（緊張感が出るため）
- ・ 年に1回くらい自己チェック、モチベーションチェックとか社員の意識を高めるデータもいただけ、社員の自己啓発につながっていると思う
- ・ 現状の行き詰まり感をどうにかして打開したいという意気込みがあるので少しでも協力していききたい
- ・ 社長は現場に一度も入ったことがない。仕事内容も把握していない
- ・ 会社のトップは会議とかがある場合のみ顔を見るくらいで、もう少し社員の様子を自分の目で見てほしい。忙しいのは仕方ないかもしれないが社員ががんばっているのだから、上から目線じゃなく、たまに来られた時には挨拶ぐらいしてほしい
- ・ トップと従業員との溝を感じる
- ・ トップの決断がはっきりせず社員の方向性が一つになっていないように思われる
- ・ トップは現場を知らない。改革は心がけているかもしれないが全く従業員の声に耳を傾けていない。自分中心
- ・ 従業員の声を聞いているとは思いますが、それに対しての返答・明確な対応はないと思う。意見を言う場を設けている意味がないと思う
- ・ 文句等々、やる気のなくなる様な言葉ばかり浴びせられる
- ・ 売上も大事だが、人材を育てる姿勢がまったくない

労働条件 についての意見

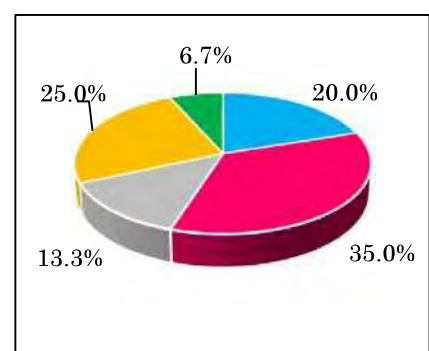
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
給与に関すること	32	23.5%
時間外・休みに関すること	41	30.1%
仕事量に関すること	26	19.1%
評価に関すること	22	16.2%
その他	15	11.0%
計	136	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
給与に関すること	12	20.0%
時間外・休みに関すること	21	35.0%
仕事量に関すること	8	13.3%
評価に関すること	15	25.0%
その他	4	6.7%
計	60	100.0%



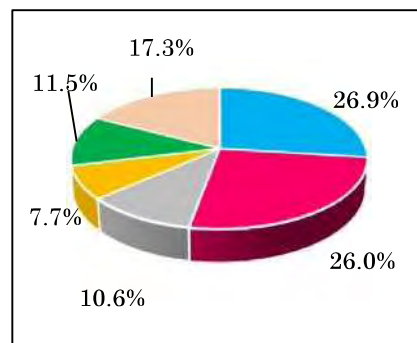
《生の声》

- ・ 休暇の取得にとっても理解があると思う
- ・ 賃金についてはあまり詳しく知らないが努力に見合うシステムであればよいと思う
- ・ 以前よりは休みが多くなっているので納得している
- ・ とても働きやすく、休暇もちゃんと取れるので良い
- ・ 休日が少なく、休むことができない場合があるのに賃金が安い
- ・ 昇給がまったくない。有休がとりにくい。昼休憩が十分にとれない。休んだ時に仕事（私の）をできる人がいない
- ・ 仕事量の割にそれをフォローする人数、体制がとれていない。それに給料も低い
- ・ 有休は十分あるが、自分の意志だけでは気楽に取れない環境があるように思う
- ・ 有休の取得に際しても部署での差が激しい。好き勝手に取得する部署もあれば取得しにくい部署もある
- ・ 残業ができないとか言う「では他の会社に行ってもらっても良いです」「忙しいのに残業ができない人材はうちの会社にはいません」と言われた。有休の届の件で嫌味を言われた。最初に言われたことと現実がまったく違う
- ・ 会社全体で残業しなければダメという雰囲気がある
- ・ 仕事の負担が人により偏っているが、長年改善されていない
- ・ 部署によりバラつきがある。残業の減少に取り組んでいるが抜本的な改革になっていない
- ・ 現場を見に来ないトップが人事評価できるのか
- ・ 能力主義ではなくトップが気に入った人には給料が良く気に入らない人にはそれなりに払っている
- ・ 仕事の出来、不出来より、好き嫌いが反映されていると感じる場面が多い
- ・ 評価は好みで行われているところもあると思う。もっと社員を見て回るべきだ

職場環境 についての意見

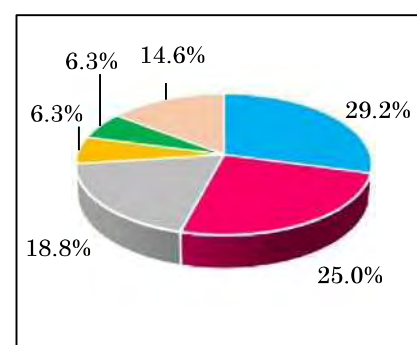
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
建物などの環境に関すること	28	26.9%
健康・安全・衛生に関すること	27	26.0%
職場の雰囲気に関すること	11	10.6%
社内ルールに関すること	8	7.7%
上司（パワハラなど）に関すること	12	11.5%
その他	18	17.3%
計	104	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
建物などの環境に関すること	14	29.2%
健康・安全・衛生に関すること	12	25.0%
職場の雰囲気に関すること	9	18.8%
社内ルールに関すること	3	6.2%
上司（パワハラなど）に関すること	3	6.2%
その他	7	14.6%
計	48	100.0%



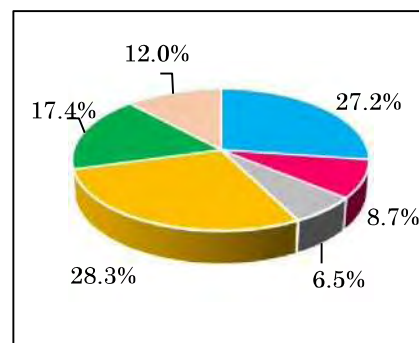
《生の声》

- ・ 職場環境は良いと感じる
- ・ 毎月、安全衛生委員会があり良いと思う
- ・ 職場ではお互いに協力しているので業務が進められやすく、健康面も良い
- ・ 年2回健康診断はあるが、それ以外に健康相談できるような機会があればいいと思う
- ・ 更衣室がないのは不便極まりない
- ・ たばこの煙が事務所に入ってきて困る。喫煙室が倉庫内なので火災が怖い
- ・ 5Sや安全管理の習慣がなく驚いている。基本的工場の教育体制もなく若い人が育っていかないとと思う
- ・ 職場環境は社員があまり気にかけていないため、社員の意識の問題。ただし健康面や安全面は労働条件に当てはめて考えれば良い状態とは言えないため改善が必要
- ・ 改善活動が積極的に行われていないため社内の見栄えが良くない。5S、5Tの意識が薄い
- ・ 各現場、現場で改善は進めており、会社全体の改善も行っているが、各セクションで改善に差ができています。適切な指示が出されていない
- ・ 作業手順や作業の注意点等が正しく教育されず理解されないまま作業していることが多く、正確性や安全性に不安がある
- ・ 一度決めたルールが曖昧になって来ているものがある。貼り出しなどで見える化が必要だと思う
- ・ 管理監督者が勝手にルールを決めて満足しているため、下に伝わっておらずグダグダな状態
- ・ 会議での意見があまりない（自分も含め）意識改革必要
- ・ 全体的に挨拶に欠ける
- ・ 特定の人のパワハラがひどく、体調を崩す者が後を絶たない状況だ。年々とひどくなっている

人間関係 についての意見

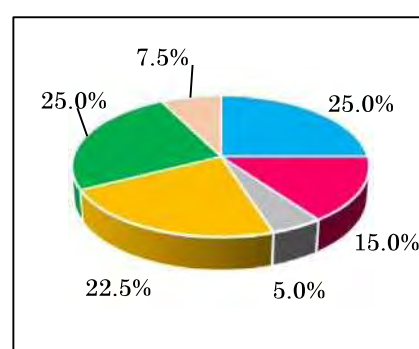
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
上司に関すること	25	27.2%
同僚に関すること	8	8.7%
上下関係について	6	6.5%
会社（社内）環境について	26	28.3%
コミュニケーションについて	16	17.4%
その他	11	11.9%
計	92	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
上司に関すること	10	30.0%
同僚に関すること	6	15.0%
上下関係について	2	5.0%
会社（社内）環境について	9	22.5%
コミュニケーションについて	10	25.0%
その他	3	7.5%
計	40	100.0%



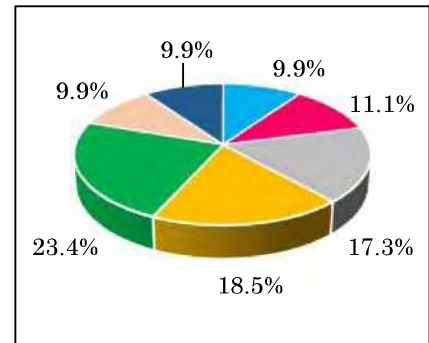
《生の声》

- ・人間関係は良い。良い人ばかり
- ・気軽に話しかけやすい職場で、相談すればアドバイスを頂け、良好な関係を築いていると思う
- ・同期が多いので、同期によく相談している
- ・職場のチームワークは良いと思うので、提案・実行がスムーズにいったいと感じる
- ・プライベートな話はあまりしない。年配の人が多いので話が合わない
- ・信頼できる上司はいない
- ・個人的なことまで明らかにしないと休むことが難しいというあり方に納得できない。自分は休む時に“私用で休む”と書いているのに関わらず、プライベートの侵害とも考える
- ・従業員同士のコミュニケーションはいいと思う。上司は下の者とあまりコミュニケーションをとらない。都合が悪くなると逃げる
- ・私の所属している部署は大変恵まれているが、上下の連携がうまくいかずコミュニケーションがうまく取れていない部署が多い
- ・上司、部下の関係が崩れてきているのが残念
- ・職場間の助け合いが見られない。自分の仕事だけすればいいという人が多いと思う
- ・職場、会社単位での不和が離職者の多い主要因になっていると思う
- ・コミュニケーションを取ってチームワークを高めようとする人もいるが、それを迷惑そうにしている人もいる
- ・仲良しこよしでみなさん楽しそうだが、締めるべきところもしっかりし締めなければ会社は前進しない
- ・人間関係は悪くないが、もう少しお礼などしっかり伝えればよいと思う

将来ビジョン についての意見

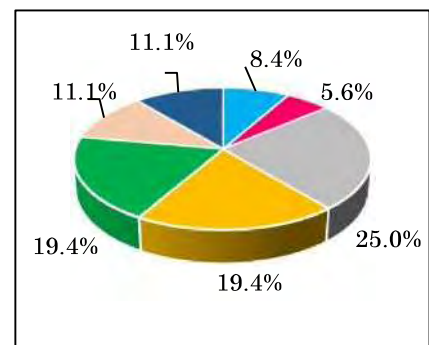
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
現在の自分について	8	9.9%
現在の会社について	9	11.1%
自分の将来について	14	17.3%
会社の将来について	15	18.5%
定年・転職・退職について	19	23.4%
社員の育成について	8	9.9%
その他	8	9.9%
計	81	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
現在の自分について	3	8.4%
現在の会社について	2	5.6%
自分の将来について	9	25.0%
会社の将来について	7	19.4%
定年・転職・退職について	7	19.4%
社員の育成について	4	11.1%
その他	4	11.1%
計	36	100.0%

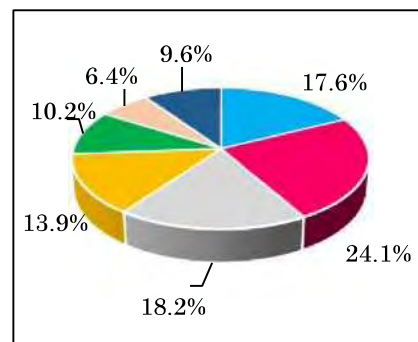


《生の声》

- ・全体の仕事量が段々とわかってきたので、作業ができるようにトレーニング課題をクリアしていきたい
- ・仕事内容はやりがいがあるが、自分自身の方向と少し違う。だが、様々な仕事にチャレンジできているので良い
- ・仕事はやりがいがある。自分自身更なる知識や技術を身に付けるよう努力していきたい
- ・今後は技術力向上と共に、新入社員などの教育係りもやってみたい
- ・誇りを持って仕事ができるよう、利益追求とやりがいのある仕事に自分も力になりたい
- ・会社に大きな功績を残したいと考えている。やりがいのある仕事なのでより一層思うようになった
- ・会社の普通の社員では物足りない。プロフェッショナルを目指していきたい
- ・いろいろとチャレンジできる会社で自分を育ててもらっていると思う
- ・色々な時代を乗り越えて何とか定年を迎える年齢になった。辞めなくて良かった
- ・自分でやりたいことがあっても、その前に考え込んでしまえない
- ・仕事の内容にはとても興味があり、どんどん勉強したいが研修などに行かせてもらえない
- ・結婚してやめようと考えている。会社将来を期待できない
- ・年も年なので長く働きたいと頑張っているが、会社の経営が不安。若い人も入ったので育ててもらいたいが、会社として人間関係が悪すぎるので若い人がなかなか育たない

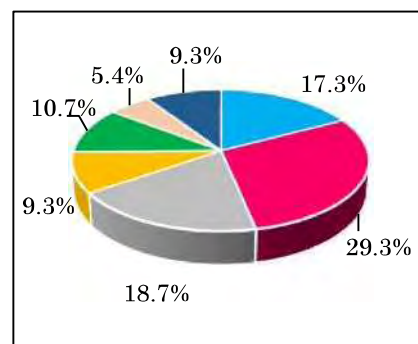
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
社長・上司に関すること	33	17.6%
労働条件に関すること	45	24.1%
会社の環境に関すること	34	18.2%
人間関係に関すること	26	13.9%
自分に関すること	19	10.2%
育成に関すること	12	6.4%
その他	18	9.6%
計	187	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
社長・上司に関すること	13	17.3%
労働条件に関すること	22	29.3%
会社の環境に関すること	14	18.7%
人間関係に関すること	7	9.3%
自分に関すること	8	10.7%
育成に関すること	4	5.3%
その他	7	9.3%
計	75	100.0%

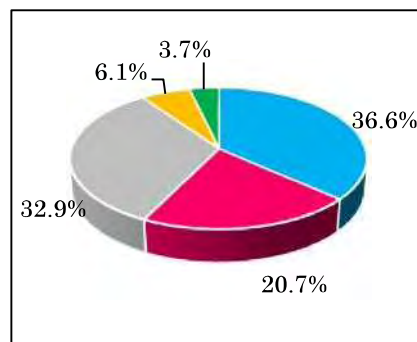


《生の声》

- ・入社してまだ一年未満のため、自分の仕事をしっかりこなせるように努力したいと日々思っている。職場の皆様とはできる限り挨拶や会話を心がけ、コミュニケーションをとるように努力をし、働きやすい環境を作りたいと思っている
- ・時間を超えるような残業を極力減らし休みを取りやすく、人材育成をしっかりするというような魅力ある会社作りをして退職者が出ない会社にしてほしい
- ・毎日忙しいが充実した日々を送っている
- ・経営者自らが変わり、行動する会社は飛躍していくと感じる
- ・同じ会社内での作業負担に違いが多く、作業内容による正当な賃金評価がされているか疑問がある
- ・家族との時間が仕事によって極端に減ってしまった
- ・会社および上役の方を信頼して仕事をしたいと思っている。だが会議があっても本心がなかなか言えないような雰囲気職場だ。もっと上司を信頼しコミュニケーションが取れる職場でありたいと思う。個人個人の心がバラバラで、銘々が大將だ。まとめる力のある上司であってほしい。今後の会社のために！
- ・仕事は自分に合っていて頑張りたいと思うが、職場の雰囲気が悪い時が多々あり嫌になる時がある
- ・疲れている。夜も眠れない時がある
- ・若い人が退職することが多い。何とかしてほしい
- ・学校行事等で早退や休むことに文句を言われ、自分ではどうしたらいいのかわからない。この先の会社で働く自信がなくなっている自分が今いる

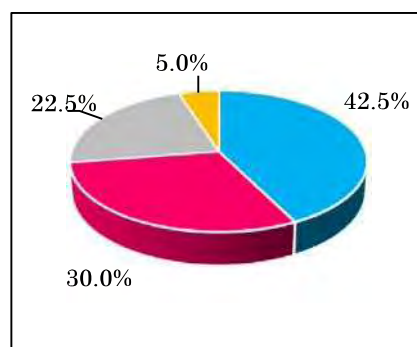
◎ 意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
会社の良いところ（魅力）	30	36.6%
自分の目標・やりがいあり	17	20.7%
会社の悪いところ	27	32.9%
自分の目標・やるがいなし	5	6.1%
その他	3	3.7%
計	82	100.0%



◎ 10・20・30代の意見内容と件数・割合

内 容	件数	割合
会社の良いところ（魅力）	17	41.4%
自分の目標・やりがいあり	12	39.7%
会社の悪いところ	9	12.1%
自分の目標・やるがいなし	2	5.2%
その他	0	1.7%
計	40	100.0%



《生の声》（良いところ、目標・やるがいあり）

- ・社員とその家族を思い、大切にしてくれる会社は魅力的である
- ・地域の人と関わり合いながらつくる”ものづくり”の仕事
- ・中小企業ながらも大企業相手にビジネスができることがすごい。先端技術に触れながら顧客と話せることが良い
- ・特許を取っているの、会社の製品をもっと地元にも広めていったら良いと思う
- ・人間関係が本当によく働きやすい。仕事で覚えることも多くあるが、丁寧に教えてくださるのでとてもやりがいがある
- ・子供が小さいため休みを取ることが多いが、理解があり休みが取りやすく仕事と家庭の両立を大事にできている
- ・自分の仕事の質を上げれば上げるほどやりがいはある

《生の声》（悪いところ、目標・やるがいなし）

- ・基本的なマナーができていない社風
- ・責任が重くなっても給料も上がりしんどくなるだけ。同年代の人は昇格したいと思う人は少ない
- ・目標が高すぎて満足感などというものは全く味わえない
- ・どんなに頑張っても評価されないの頑張っている人程やりがいを感じず、やる気を削がれるのが現状だ
- ・役職も付き管理する仕事も増え、本来の製造の仕事がどんどんと遠のくような気がし、自分が入社した志が折れてきそうになることがある
- ・昔はやりがいも大きかったが今は何もなく一日一日を終えたい気持ち
- ・仕事に対して目標がないから達成感がなくやらされ感が強く、やりがいがないのではないかと。もっと皆は何のために働いているのか理解しようとしなければいけない。会社を良くするためには利益を出さなければ何も改善できないのに、皆はそこを理解していない。だから辞めていくと思う

4. 社員の定着・育成を先進的に行っている県外企業への視察

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

以下に、各視察先企業の取組みレポートを掲載する。

アイテック(株) (福井県鯖江市神中町)

視察日 平成 29 年 8 月 28 日

(代 表 者) 代表取締役 黒田 優

(資 本 金) 9,500 万円

(設 立) 1948 年 9 月

(社 員 数) 185 名

(事業内容) 表面処理事業

(眼鏡フレーム、スポーツ用品、環境分野製品、その他多様な工業製品などに対する金属メッキ、装飾用・機能性各種メッキ及びその他特殊表面処理加工)

眼鏡事業

(眼鏡フレームの企画・販売)

アイテック様は、今年 70 周年を迎えられるめがねフレームの表面処理加工をする会社です。(世の中のほとんどの電子部品は日本で表面処理加工されているそうですよ！)

現在は、その技術を生かした新しい分野にも進出し、業績を伸ばしておられます。その一つに、細い ピアノ線にダイヤモンドの粒子をメッキすることによって、とても固いものを薄く裁断できる『ソーワイヤ』というものがあります。



お話をくださった
中村取締役です

工場内で実物を見せていただいた際、肉眼ではただの“ワイヤ”にしか見えませんでしたが、「手が切れますので気を付けてください。」と注意されると急に怖くなって触れませんでした。



同社の《 方針・目標 》は、

顧客第一、社員第一、
各自が考えて行動するプロ集団に
トップダウンではなく、従業員全員で会社を創る・育てる

“全員”という言葉どおり、まさに従業員参加型の経営となっており、日々個々の生産によってグループ単位・事業部単位・そして会社全体としての売上等が一目でわかるよう数字でデータ化されています。

社員一人一人に日々の頑張りが目に見え、モチベーションがUPするとともに、生産性の

向上も！情報は隠さずすべて共有され、まさに**オープン経営**が行われているようです。

他にも、法律を守り、社員を守ることから時間外労働や安全衛生の管理、また社員の技能レベルや保有資格においてもすべて“**見える化**”されていました。そういった中から現在の社風が出来上がっていったそうです。

アイテックの社風

- ① 経営陣と社員の距離が近い
- ② 無駄な残業はしない
- ③ 忙しい部署への応援体制
(助け合い)



食堂の自販機には、カップ麺とアイスクリームが安く提供されていました！今年の夏は良く売れたかも！？

<取り組み内容>

◎ コミュニケーション

- ・経営懇談会 （月1回 社員の代表者と経営者が意見交換をする場）
 - ・昼食懇談会 （月1回 社員と経営者がランチしながら意見交換する場）
- ※年代別、一人1回／年

- ・忘年会、納涼祭
- ・親睦会助成金 （一人2,000円×2回）

◎ 自己啓発支援

- ・資格手当制度
- ・技能検定受検の支援
- ・自己申告制の研修受講

◎ 教育制度

- ・新入社員研修、外部研修、集合研修
(社員の伸ばしたい部分を分析し20～30名で行う)
- ・エルダー制 （1年かけて行われます）
※他にも製造各部署に必要な技能を管理し、目標設定する 等

◎ 福利厚生等

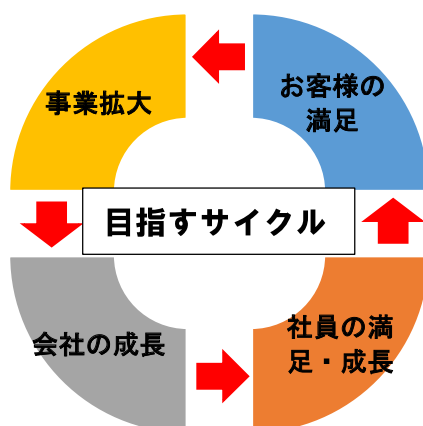
- ・各種社会保険



食堂に置かれた資格の本や教育制度についてのファイルが・・・意識付けに良いですね

- 年次有給休暇、慶弔休暇、特別休暇制度、育児休業、介護休業
- 私傷病特別休暇制度 （もしもの時の休暇。毎年切捨となる休暇を会社が残してくださっているみたいです。やさしい♪もしもの時も安心ですね！）
- リフレッシュ休暇 （永年勤続でもらえる休暇。さらに旅行券がもらえるそうです！）
- 人間ドック補助金 （2年に1回、20,000 円まで）
- 各種表彰制度 （優秀社員表彰、改善提案賞、精皆勤賞、NEMA 表彰等）

その他、工場では立ちっぱなしで働く社員さんも多く、疲れを緩和するマットを敷くなど、社員への思いやりが感じ取れました。



アイテックのみなさまは

3C 精神

Change
Chance
Challenge

変革をチャンスと捉え、挑戦する
プロ集団なのです！

そして同社は、3 C精神をもった社員を全力で応援している企業 だと感じました。

視察風景



福井鋌螺(株) (福井県あわら市山十楽)

視察日 平成 29 年 8 月 29 日

(代 表 者) 代表取締役社長 CEO 打本 幸雄
(資 本 金) 4 億 5 千万円
(設 立) 1959 年 11 月
(社 員 数) 576 名
(事業内容) 微小・特殊形状の鍛造パーツおよび省力機器の製造・販売

石川県にある福井鋌螺様の加賀工場にお邪魔しました。

本当にホームページで見たあの工場があるのかと不安になるような、木々が覆い茂った道を通って行きました。少し明るくなりあたりが見渡せる開けた場所に出ると大きな看板が見え、その向こうに周りの風景とは似つかわしくない建物が見えました。

社員の方に出迎えられ中に入ってびっくり！

「ここは…どこ？ホテルだったっけ？」と思ってしまうほど、
“工場”とはほど遠い不思議な空間でした。

以前は、見るからに“金属を扱う会社”という建物だったそうですが、10 年前に **“お客様に感動を与える会社”** になろうという考えから、

- ① 製品を使っていただいてお客様に感動してもらう
- ② 会社・工場に来ていただいて感動してもらう
- ③ 社員に会って感動してもらう

そのためには、まずそこで働く **社員が働きやすい環境をつくらなければならない**と、本社がきれいになり、工場がきれいになり・・・と変わっていったそうです。

“中身はもちろん。見た目も大事！両方大事！” なんだそうです。これは人だけに限った事ではなく会社にも言えることだそうです。 見た目がきちんとしていれば、行動も変わるとおっしゃっていましたよ。

“中身 “を良くするために、同社では 7 年前から社員に勉強する機会を与えようと、社員が先生（講師）となって研修会（講義）をする仕組みをつくられたそうです。

現在は年間に 60 講座行い、述べ 800 人が受講され、人気のある講座はキャンセル待ちが出るほどとか。勤務時間外であるにも関わらず、みなさんは自己啓発のため自主的に参加されているようです。そこには総務や委員会の方々の工夫と仕掛けがあるそうですが・・・。

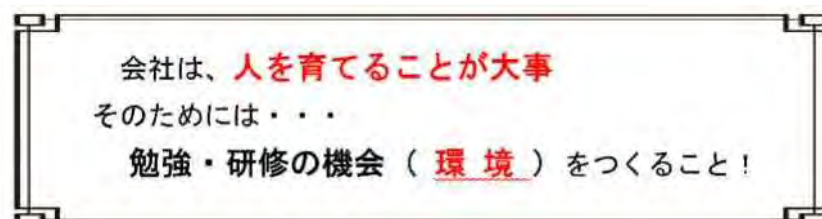


おしゃれな Café&Bar のようです



お話してくださった
高山取締役です

こうやって研修会を行うことは学ぶ社員だけでなく、講師となる社員も教える責任感から、さらに勉強を重ね成長していく。自ら学ぶ姿勢が出来ていくんですね。



BYORA 教育体系図



こんなにしっかり考えられています。

“BYORA イズム研修”とは、社員の望む意見をまとめて10人ずつ泊りがけで行う研修だそうです。現場の意見を聞く場のようなようです。

また、仕事面においても同社では社員の 自主性 をとても大切になさっていました。

同社は、平均年齢41.6歳、平均勤続年数18.2年、育児休業・育児短時間勤務取得率100%。有休取得率は昨年度約50%位だったそうですが、もっともっと取得しやすい環境にしていきたいとお話してくださいました。

<その他の取り組み>

- ・慰安旅行
- ・スポーツフェスティバル
- ・新春祝賀パーティー
- ・（一週間の）長期休暇制度
- ・特別積立休暇制度
- ・育児支援制度
- ・介護支援制度
- ・子ども参観日 など

} 特別休暇・休業・短時間勤務など

時間があまりなく写真もあまり撮れず、全部ここではご紹介しきれませんが「**こんな会社で働きたい！」「みんなに自慢したい！**」と思える素敵な会社でした。



絵の中にキラキラと光るものが・・・
製品の破片が絵の一部として埋め込まれ
表現されていました
床や置物、ソファーにも”ビョウ”があらゆる
形でディスプレイされており、さりげない
演出です



女性用化粧室の入口（左）とその中をこっそり
撮らせていただきました
我が家がすっぽり入りそうな広さです



こちらでは、イタリアンシェフが作る“美味しいランチ”が食べられるそうです♪ 天気の良い日はオープンテラスで！
なんてうらやましい～

㈱戸畑ターレット工作所（福岡県北九州市小倉南区）

視察日 平成 29 年 12 月 7 日

- （代 表 者） 代表取締役社長 松本 大毅
（資 本 金） 2,200 万円
（設 立） 1962 年 12 月
（社 員 数） 240 名
（事業内容） アルミダイカスト部品の製造・販売
非鉄鍛造部品（銅・アルミ系）の製造・販売
機械加工全般および摩擦圧接加工



お世話になった
池田部長です

「会社が変わりだしたのは今から 15 年程前からです。」とお話しいただいたのは、戸畑ターレット工作所の池田経営管理部長です。

価格勝負の仕事には先がないと、技術で勝負しようと全社一丸となって取り組んで来られたようです。でも、これは技術に自信がなくては決してできませんよね！

この頃、縁あって自動車メーカーの勉強会に参加したことから、自動車事業に参入されたそうですが、そのためには、もっと“会社の魅力”（付加価値）を付けなくてはいけないと考えられたそうです。

そこで、国や県の助成金・補助金を積極的に活用し、大学・行政の外郭団体等の協力を得て研究開発・技術開発を積極的に行ってこられました。

そして平成 27 年 2 月、7 年かけて開発した技術が**特許を取得！！**
現在は全社売上の約 6 割を自動車部品事業が占めほどの成長へとつながっています。

この開発により、**アルミでも鉄の 80%の強度を確保**でき、部品の**軽量化が実現！** ⇒ それにより燃費も改善されました！

なんとこの部品は高級車に使われているようです。



（イメージ）

売上に伴い、社員数も数年前は 100 名程度だったそうですが、現在は 240 名に増加。この人手不足に人が集まるってうらやましいお話ですよ。

こちらの会社では“ダイバーシティ経営”に取り組んでいらっしゃいます。「うちは“ダイバーシティ経営”もどき“ですが、気が付けば結果的にそうになっていた・・・。”とおっしゃいましたが、きっかけは人手が足りずアルバイトを探していた時に、たまたま留学生から応募があり採用したところ、とてもよく働き、周囲の評判も良かったことから、一人二人と増えていき、現在の様になったそうです。

私たちに工場を案内して下さった社員の方も、元留学生で現在は正社員として活躍されています。



元留学生の藩
さんです（右）

戸畑ターレット工作所ダイバーシティ経営

高齢者雇用 (70 歳以上を 2 名含む)	29 名	技術がある
子育て応援雇用 (産休中 2 名を含む、母子家庭社員 や小学生以下の子供を持つパート 等)	20 名	時間内での集中力がある
外国人雇用 (元留学生社員、ベトナム実習生、留 学生アルバイト)	31 名	優秀な人材が多い 真面目で良く働く
障がい者雇用 (軽度知的障がい者) ※2 週間のインターンシップで適 性(出来ること)を確認	6 名	臨機応変にはできないが、 やることを限定すると 力を発揮できる

現在 86 名と全体の約 1/3 を占めています。

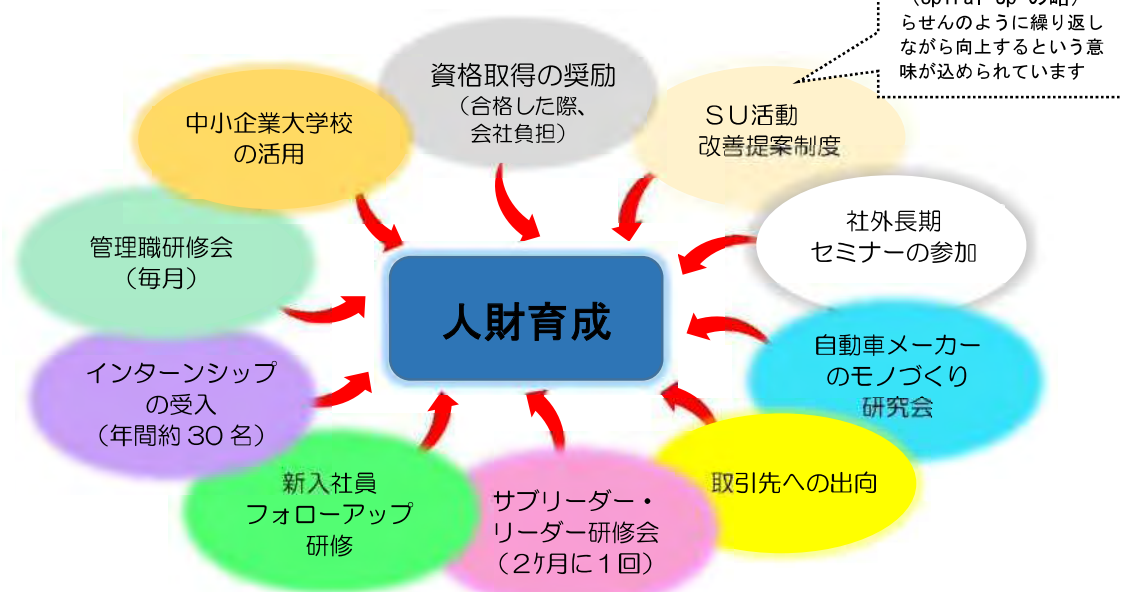
そして、多様な社員のために次のことをされています。

◎満足度を高めるための取り組み



この他、新事業の立ち上げ（メタルグッズ事業でオリジナル商品を展開中！干支の置物は、楽しみにしておられるお客様も多いとか・・・）やユニフォーム製作には社員が考えたデザインを採用するなど様々な場面でやる気の“仕掛け”が考えられていました。

◎人材育成への取り組み



社内外の研修やセミナーなども積極的に活用されているようです。

そして、SU 活動の内容はランキング形式で、食堂の壁に綺麗に掲示され、個人の改善提案件数（3ヶ月に一度報奨金が出るようです！）や資格等も一目でわかるようにグラフや表にまとめられていました。



工場では、各部署みな黙々と働いておられ、ここでも様々な工夫がされていました。



ここには
“社長の想い”
が貼られていました。
常に目にするところに
あるといいですね！



また、工場のレイアウト図内には、担当者の顔写真と名前が一致するように貼り出され、新入社員や外国人社員にもわかりやすくしてあります。そして、社員が外国人社員のために開く勉強会スケジュールも貼ってあり、お互いを思い助け合う絆を垣間見た気がしました。

企業のブランド化

技術や業績はもちろん、こういった日々の積み重ねから、社員の一体感ができ離職も減り、現在の“戸畑ターレット工作所”になっているのだと強く感じました。



（株）安川電機 （福岡県北九州市八幡西区）

視察日 平成 29 年 12 月 8 日

（代 表 者） 代表取締役社長 小笠原 浩
（資 本 金） 306 億円
（設 立） 1915 年 7 月
（社 員 数） 11,831 名 （単独 2,741 名）
（事業内容） モーションコントロール事業、ロボット事業
システムエンジニアリング事業、その他

安川電機様は言うまでもなく、100年の歴史を持つ大企業です。その間、本社をここ北九州黒崎から一度も離れることなく、地元の発展と共に成長してこられました。

創業当時は、炭坑用電動機を作っておられたそうです。1960年代後半に、理想のモーター工場を作ろうとする中で、自動化には機械だけでなく電気の力が不可欠だと、1969年メカニズムとエレクトロニクスを融合した『**メカトロニクス**』という言葉がここ安川電機で生まれました。1972年一旦は商標登録されたものの、その後『メカトロニクス』という言葉が世間で使われ出したため、登録を破棄されたそうです。

そして、それまでの技術を駆使し、1977年産業用ロボット「MOTOMAN-L10」が開発されました。私たちがお邪魔した“みらい館”のお部屋の壁には、その図面が描かれていましたよ。



エレベーター内にも…
さすがにトイレの壁には
ないそうです

広い敷地内には“ロボット村”と名付けられた工場などを見学できる施設があります。

これは100年間お世話になった地元の方々（特に未来を担う子供たち）に見ていただいて、恩返しをしたい、モノづくりに興味をもってもらいたいという“安川電機の想い”からだと、みらい館の岡林館長がお話してくださいました。



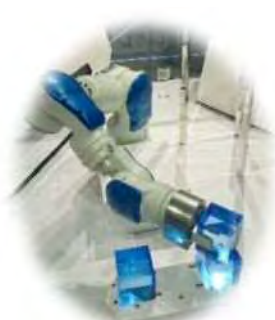
お話をうかがった方々です。右から
生産業務本部生産技術部基盤整備推進課 中村課長
みらい館 岡林館長
ロボット事業部事業企画部営業推進課 奥村課長
ロボット事業部ロボット工場生産技術部製造管理課 萩尾課長

“みらい館”は、最新のロボットを見て体感できる場所です。限られた時間だった

め、「もっとゆっくり見たかったなあ〜」という思いが残りましたが、今回視察に参加した経営者の方々も童心に返って楽しんでいらっしゃいました。



テレビのダンスショー
音と映像に合わせてテレビが踊りだしました



人間 VS ロボット
真剣勝負!?
何とか
人間の勝利!



私のお気に入りロボット
女性らしいラインで、ちょっぴりセクシー☆
片手 2 本ずつの指で、器用にルービックキューブを回します

“腕”が自由に動く7軸のロボットは、壁や柵の障害物をうまくすり抜けて、物を取り移動させます



スポイドで、試験管に液体を入れたり、ふたをしたり…細かい作業を行っています

工場はとても綺麗で、ロボットが“働いている“のがとても不思議な空間でした。今やロボットがロボットを作り、自身のメンテナンスも行うそうです。なんかすごい世界ですね!

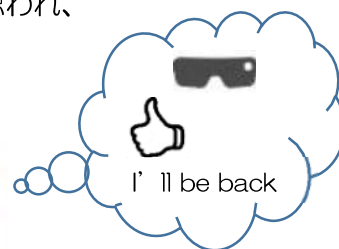
ここでは、テレビで見る自動車の組み立てシーンで働くロボットが作られていました。



ロボット事業は、現在安川電機グループ総売り上げの36%を占めています。種類も多くアーク溶接ロボット、スポット溶接ロボット、ハンドリングロボット(3次元画像で位置を認識し動く)、人協働ロボット、クリーンロボット、塗装ロボット、ピッキングロボット、パレタイジングロボット・・・と用途に合わせて様々なロボットが活躍しています。

こちらのロボット工場では、**ロボットによる自動化率が71%!** それによる**省スペース化61%減!** だそうです。今後、自動化は増々進むと思われ、次は“人協働ロボット“の活用を見込まれているようです。もちろん、安全対策はバッチリ!!

かつて見た映画のような光景が、近い将来本当にやってくるのかもしれませんが、少し怖い気もしますが、ますます便利になり生産性も上がれば『人の



働き方』も変わってくるのかもしれませんが。この日の生産目標も順調！時間外勤務はなさそうだとおっしゃっていました。ですが、まだまだ人にしか出来ないこともたくさんあります。やはり **最後は“人です！”** そこで必要になってくるのが、“人を育てる“ということです。

最後に、モノづくりにおける同社の人材育成についてお話をうかがいました。

「自分の子供を育てるのも難しいのに、人様を育てるのはもっと難しい」と前置きの後、「だが『育成』をしていくことで、また次の100年へと会社が存続していくのではないかと」もおっしゃっていました。それぐらい、『育成』は重要なんだと。



こちらでは、社員の **“なりたい自分” への育成ロードをサポートすること** が軸になっているのだそうです。“なりたい自分” があってこそ勉強したり、資格を取ったり、日々精進し、長い会社人生を勤めていけるのではないかと。そのためのサポートをするというものでした。

研修・セミナーなどに参加しても・・・

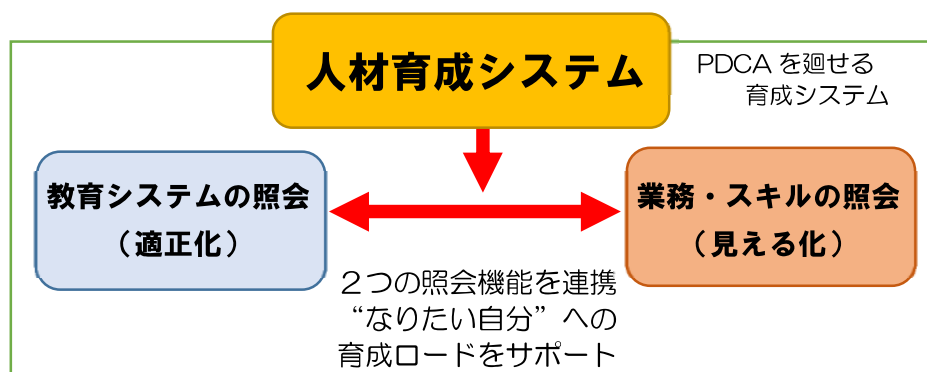
今までの課題	今後の育成の方向性
知識中心で実践に弱い	実技中心（体で覚える）
活用されない	レベルに合った
理解できていない	階層的教育が必要



階層別に教育をすることによって、**理解できる ⇒ 自信が持てる ⇒ 興味がわく**

興味がわいてくるとやりがいにもつながりっていくのではないのでしょうか。

そのために、独自の人材育成システムを作られたそうです。それに、個人のスキルを個々に入力（見える化）してもらい、その人に合った資格やセミナーなどを照会（適正化）して、“なりたい自分” へサポートされています。



このように、未来を見据えて社員を大切に育てていらっしゃる大企業さんでした。

5. 職場定着に向けた研修会の実施

支援対象企業における取り組みを全社的に浸透させるため、座学とワークショップを組み合わせた形式で、支援対象企業の社員向け研修（平成 29 年 10 月 11 日）と経営者向け研修（平成 29 年 11 月 13 日）をそれぞれ開催した。

以下に、各研修レポートを掲載する。

社員向け研修レポート

参加者 11 名



〔講師〕公益財団 日本生産性本部

主席経営コンサルタント

加藤 篤士道 （公認会計士）氏

今年度の支援対象企業に行った社員アンケートの結果、賃金や労働条件、また経営者や上司の自分に対する評価に対して不満をもっている社員が多いことがわかりました。

そこで、研修のテーマを

1. 今の自分の分析（自己評価）
2. 会社が求める社員像
3. 5 年、10 年後の達成のために必要なこと

として、3グループに分かれて話し合い、発表していただきました。



質問 1) どんな時にやりがいを感じますか。

- ・自分の頑張り・・・人から仕事を頼まれた時、任された時
難しい仕事をやり終えた時
今までできなかった難易度の高い仕事でも、何度か経験を
することでできるようになった時
- ・お客様の声・・・喜んでもらった時
感謝の言葉をもらった時、「ありがとう」と言われた時
「あんたの顔が見たかった」と言われた時
自分の関わった仕事について人から良い評価を聞いた時
- ・待遇面・・・給料をもらった時
会社の利益、貢献が報酬に反映される時
- ・上司・部下の声・・・部下にほめられた時、頼られた時
上司からほめられた時
部下が頑張っている時 → 救われた気持ちになり
自分も頑張ろうと思う

- ・企業風土・・・・・・・・会社内の雰囲気が良い・仲が良い
職場のレクなどで仲間と盛り上がった時
新しいことにチャレンジできる
- ・教育訓練・・・・・・・・研修などに積極的に参加できる
社員研修が年2回ある



など、たくさんの意見が出てきました。中でも多かったのは、お客様（利用者様）が喜んでくれることに自らの喜びを強く感じ、やりがいを感じているということでした。

次に、個人ワーク1として『今の自分の分析』をしてもらいました。自分を分析するって意外と難しいですね。

質問2）会社が求める社員像は何か。

- ・姿勢・・・・・・・・健康、休まない、さぼらない
やる気、意欲、ポジティブ！
責任感、まじめ！
やさしさ、素直、笑顔！
チャレンジ精神！
ものづくりが好き
チームワークに努める
向上心、プロフェッショナルの意識をもつ
自分の考えがあり行動できる人
- ・コミュニケーション・挨拶ができる人
協調性のある人
明るくコミュニケーションが取れる人
円滑なコミュニケーション（報・連・相）
- ・仕事・・・・・・・・生産性向上に向けた積極的な取り組みができる人
課題解決できる人
目標（個人目標も）設定できる人
業務の改善意識を持つ
予算・実績の管理
仕事を創る
- ・自己啓発・・・・・・・・専門知識の深堀
広い視野やアンテナをはり、情報収集できる人
自己成長するための学習投資（プライベート）
- ・理念・方針・・・・会社の理念を理解し、仕事に生かすことのできる人
会社全体の流れが分かり、今何をすべきかわかる人
会社利益を生む人
- ・育成・・・・・・・・後進の育成ができる人



- ・ お客様のため ・ 常に利用者目線で考えることのできる人
快適な環境を提供すること
信頼を維持できる人材
ニーズに対応できる柔軟な行動ができる人



これら全部が出来きている人なんてそういないと思います。ですが、今の自分に足りないものを、一つずつ少しずつ増やしていけば、周りからの評価もきっと良くなるはず！何事も**心がけと積み重ねが大事**なのではないでしょうか。

個人ワーク2では、『**自分のキャリアの振返り**』をしてもらいました。更にこれから5年後、10年後に**自分がどうありたいか**をイメージし、そのイメージと会社が求める社員像を比べていただきました。

質問3) 5年後、10年後の自分のビジョン達成のために必要なこと(もの)。

- ・ 育成・指導 ・ ・ ・ 人材育成、教育(育成資料の作成)
上司の代わりとなれる人材になること(知識・経験)
後輩の指導
- ・ 資格・知識 ・ ・ ・ 各種資格取得、専門知識を身に付ける
IT, IOT, AI プログラミングスキルの向上
自分の部署すべての知識を身に付ける
職場に関係する資格はなるべく多く取得する
経験を積む、技術の向上
セミナー等で学んだことを日頃から自社において実行する
- ・ リーダーシップ ・ ・ 他部署の仕事の理解(会社全体の業務の理解)
顧客と会社のパイプ役
責任感
- ・ ネットワーク ・ ・ 人脈の構築
地域貢献
社内の報・連・相をきちんとする
- ・ 気持ち ・ ・ ・ ・ 先輩、上司に頼りすぎず、まず自分でやってみる
新しいことにチャレンジする
やる気、向上心、行動力を持つ
スタッフ、お客様の想いを知る
対応力を培う
- ・ 課題解決 ・ ・ ・ ・ 長時間労働の削減
業務改善
利益の向上
提案力
人員確保(離職させない)



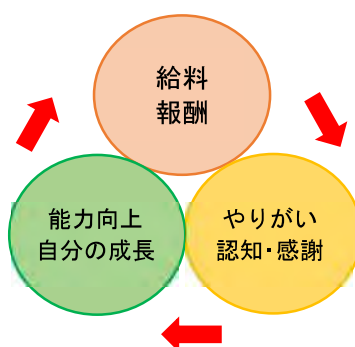
このように多くの意見から、みなさんの“やる気”を強く感じ、とても頼もしく思えました。

私たちは、日頃何かと不平不満を言って、それを人のせいにしてしまいがちです。アンケートでも「トップ（上司）は、ちゃんと自分を評価してくれていない」という意見が多いように思いました。ですが、その前にちょっと自分を見つめ直すことも必要かもしれません。そして、反省すべき点、あるいは足りないもの（こと）に向かって少しずつ努力しなければいけないのではないのでしょうか。その努力は、きっと誰かが見ていてあなたを認めてくださっていますよ。いつか報われると信じています。

最後に、加藤先生の過去の経験から、“3つの輪”についてお話がありました。

《働く上での心地よい好循環》

- ① **自分の能力が高まる**
- ② 自分が世の中の役に立つ
- ③ 会社に貢献する
- ④ 会社の業績が安定する
- ⑤ 自分の給与がアップする



★それぞれの円が大きくなっていくと良い

★このバランスが崩れると不満から辞めてしまう

「人は、この3つの輪のバランスが崩れると不満となり辞めてしまうようです。またこの3つの輪がバランス良く大きくなると、働いていて心地良い好循環が生まれます。その始まりは、もしかしたら皆さん**一人一人の成長**かもしれませんね。」と締めくくられました。

☆参加者アンケート結果

設 問	1		2			
	(1)気づきが		(1)	(2)		
	あった	なかった		①	②	
人	「あった」方に、それは何ですか		会社において自分はどうありたいですか	会社にとっての課題・必要なことは何ですか	自分にとっての課題・必要なことはなんですか	
1	○		目標を設定することの大切さ	上司の代わりとなれるよう部署の知識をすべて習得していきたい	よりよい職場環境にする	全体の改善に進んで取り組む。空いた時間を使って知識を広めていく
2	○		年代によって説明を分かりやすくする必要があった。また専門用語はなるべく用いないこと	自身のキャリアアップと企業基盤を強化する	課題解決できる人財の採用。処遇の改善	自己投資と学習時間の確保
3	○		会社にどのように貢献するのか	中心社員になる事	研修を多く行う	技術の向上。自己啓発を心がける
4	○		能力向上、自分の成長の大切さ。また部下の成長の大切さ	人財育成。教育に力を入れたい	研修。人員確保	自己学習。研修参加。知識・技術の向上。あきらめない気持ち
5	○		やりがい持つことが重要なこと	会社利益を生み、必要である人	離職を生むこと	仕事を得心すること
6	○		セミナー参加、皆さんと職場課題についてミーティングで共有できたこと。改めて個人、社会での立ち位置を見直しをする場になった	顧客⇄会社 会社⇄地域のパイプ役としてありたい	会社の方針や考え方の協調	能力レベルUPをはかる
7		○		頼られる存在	人財育成	同僚との信頼関係またはコミュニケーション
8	○		自分の分析ができた	能力を高めたい	正当な評価	努力のみ
9	○		みなさん、それぞれ会社のために考えているんだと思いました	安心して仕事を任せられる人材		スキルアップ(資格取得、研修会参加)コミュニケーション能力を高める
10		○		貢献できるよう努力する	自己主張	スキルアップ
11	○		自分の課題・会社が求める人物⇒思考の転換・自分の将来像	上長を助け、会社を裏で支える人になる	資格の取得。経営理念にのっとって進んでいけるか？	資格の取得。コミュニケーション力。他部署の理解。現在の業務の習熟



アンケート調査の結果および10月に行った社員向け研修の結果を基に、今年度および過年度支援対象企業の経営者の方々を対象とした経営者向けの研修を行いました。

講師は社員向け研修の時と同様、公益社団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント 加藤 篤土道先生です。

《研修のテーマ》

1. 会社が求める社員像と社員のビジョンのギャップ
2. 真の現場主義・公正な人事評価と育成
3. 自社で定着率を高めるために改善できること



まずはじめに、加藤先生から社員向け研修で行った『社員がやりがいを感じる時』について、出た意見を紹介していただき、「経営者・上司のみなさんはこれらを意識して社員がやりがいを実感できる場面を増やしてあげましょう。また、やりがいと経営理念を関連付けると良いでしょう。」と話されました。

1. 会社が求める社員像と社員のビジョンのギャップ

社員向け研修で社員が考える『会社が求める社員像』についての意見を紹介し、

- ① 社員が考える社員像と会社が求める社員像とのギャップがあるかどうか。
- ② 社員が考えるビジョンと会社が求めるビジョンとのギャップがあるかどうか。

4つのグループに分かれ話し合い、発表していただきました。

《会社が求める社員像》

- ・健康である
- ・自主性、主体性がある
- ・自己管理が出来る
- ・多角的に物を見る
- ・常に疑問意識をもつ
- ・お客様目線だけでなく、会社の生産性も考えられる
- ・人脈、ネットワーク作りができる
- ・明るく、円滑なコミュニケーションがとれる
- ・向上心、自己啓発への意欲をもつ



など、社員が思う“社員像”と同じような意見が出ていましたが、経営者のみなさまからは、「研修会では、みなさんととても良い意見が出ており理解していることが分かったが、それが

具体的な行動や、発言には表れていないようだ。」と残念がる声がありました。

- 大きな声で自分の意見や考えを伝えることができない
- 社員同士の交流が活発にできていない
- ムードメーカーの不在
- 切磋琢磨の意識が足りない

といった現状の悩みも出ていました。そんな中で、

- 夢をもつこと
- 仕事を楽しむこと
- 悩みがあれば事前に相談してほしい、無理をしないこと

という優しい意見もありましたよ！

また、ビジョンに対するギャップに関しては、

- 理念を理解し、みなが同じ方向を向いているか
⇒ 理解している人は少ない
- 資格やスキルアップへの意欲は評価できるものの、
もう少し目標を明確にした方が良いのではないか
- 経営者への報・連・相をしてほしい
- 足るを知る

などの意見が出ていました。

加藤先生からは、会社が求める社員像や経営理念は、明確にわかりやすくイメージできるように伝えること、また理解できているか確認し合うことが大切だと話されました。

2. 真の現場主義・公正な人事評価と育成

アンケート結果から、トップへの現場に対する理解を求める声と共に、現場を見に来ていないのに正しく評価できるのか、また公平な評価がされていないという意見が多かったことから、

- ① 真の現場主義とは何か
- ② 公正な人事評価とは何か
- ③ 人材育成はどうすればよいか。

について、グループで話し合い発表していただきました。

《真の現場主義》

- 現場に足を運ぶ、現場に入って仕事をする
- 意見を聞く、意見を尊重する ※ただし出来ることと出来ないことを明確にする
- 現場に権限を与える
- 毎日一言でも社員全員と話をする（コミュニケーションをとる）
- 壁をなくし、何でも話し合える雰囲気、末端まで意思の疎通ができること
- 会社全体（経営者と社員）の方向性の共有
- 最終責任はトップがとる！



《公正な人事評価》

- 一人あたりの生産高、売上評価（数値化）
- 考課表の公表、評価制度の開示、評価基準や項目を明確にすること（見える化）
- 自己評価をしてもらう
- 個人目標の設定から評価まで一連で実施すること
- 社員間での相互評価や部下が上司を評価するなど全員参加型
- **成果のみならずプロセスや姿勢を評価**
- 評価、面談のフィードバックにより理解を得ること
- 自己申告をもとに、上司と社長が評価、部門リーダーにも評価してもらう
- 好き嫌いや評価者によって評価内容が変わらないようにする



問題はこちら！



不満の多くは、自分を見ていない（現場を見ていない、現場の事を知らない）人に評価されること。また好き嫌いで評価されること。

人間がやることなので“感情“はつきものですが・・・

実際に、人事評価は経営者のみなさまも悩んでおられ、評価者が評価される側の仕事を理解していないのではないかと感じ、評価者の教育も必要だと思っていらっしゃるようでした。

《人材育成》

- 新入社員には、年齢の近い社員を教育担当にする（⇒相談しやすい）
- 社内外の研修やセミナー参加
- 経験（チャレンジさせる！）と学習のバランスが大切
- 成長のステージに合わせた教育と資格取得のチャンスを与え、認める・ほめる！（やる気をもたせるような一言、声掛け）時には叱るのメリハリ
- 求める社員像、公正な人事考課による教育あるいは資格の必要な点、キャリア形成などを明確にする
- 社員の意見をしっかり聞き（コミュニケーションをとり）、社員ビジョンと会社の考えをすり合わせ、個々に合った部分を伸ばしていくよう促す

など、たくさんの意見が出ていました。

加藤先生からは、まず**自分のビジョンを考えさせること。その際、会社のビジョンと重なって行くよう面談などで良く話し合うこと。**

そして評価は、社員が『やりがいを感じる時』また『やりがいを感じる場面を多く作ったこと』、また『チャレンジ精神』にも是非評価してあげてほしいと話されました。



4. 自社で定着率を高めるためにできること

定着率を高めるために改善できること、すぐに実行できることについて考えていただきました。

《取り組みたいこと》

- 社員のビジョンや求める社員像、会社の方針などを**明確（わかりやすく）にする**
- 段階別（年数・役職別）、業種別の教育カリキュラムの作成
- 外部の研修や講習、セミナー等（参加型）への参加をさせる
- **魅力ある企業づくり**
- 月次決算内容等の情報開示
- 人事評価制度の確立（または見直し・改訂）と公平な人事評価をすること
（**ワクワクして仕事が出来ているかも評価したい**）
- 個人面談実施（または増やす）
- 就業規則や規程などは十分に説明し、働く環境条件を理解してもらう
- 指導係を選任し、出来る限りマンツーマンでフォローする
- 声掛け（積極的に**コミュニケーションをとる**）
- 技術承継の対策
- **明るい雰囲気職場環境づくり**
- キャリアマップの作成
- セルフキャリアドックの使用および運用
- 成果にリンクさせた**給料UP**
- 会社の業績に応じ、**休日を増やす**



このほかにも経営者の方々にたくさん考えていただきました。

お話をうかがうと、既に少しずつ取り組んでいらっしゃる企業もあり、経営者の方々の意気込みを感じ取ることが出来ました。

最後に、過年度支援対象企業経営者の方数名に、短い時間でしたが、現在の取り組み状況などについてお話していただき、とても有意義な研修になりました。本当にありがとうございました。

なお、この過年度支援対象企業の現在の取り組み状況や結果については、『フォローアップ事業内容』でご紹介いたします。



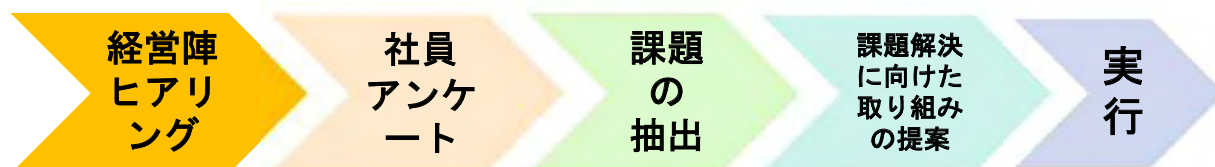
6. 支援対象企業に対する個別支援の実施

本事業において選定した支援対象企業（16 社）に対し、派遣専門家（社会保険労務士や経営コンサルタント）による個別支援を行った。

以下に、個別支援をとおして見えてきた各支援対象企業における課題とその課題解決に向けた取り組みを紹介する。

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

【支援フロー】



【個別支援の内容】

山陰温調工業 株式会社



【所在地】	松江市矢田町
【設立】	昭和 34 年 9 月
【資本金】	2,500 万円
【業種】	建設業
【社員数】	43 名（申請時 39 名）
【代表者】	代表取締役 石倉 一男



【企業概要】

同社は、昭和 34 年設立以来 50 数年にわたって、空調・冷暖房・クリーンルーム・冷凍冷蔵庫・製氷・給排水衛生設備等の設計・施工・保守を中心として地域のお客様にサービスを提供してきている。またメンテナンスにおいては機器の故障、異常にもすぐに対応できるよう社員の能力向上、人材育成に力を入れ、官庁から一般住宅まで幅広い分野で対応してきた。

地域のお客様に支えられて成長を遂げてきた同社であるが、人材に関しては、離・退職による新たな人材の確保を繰り返しながら、お客様の要望に対応してきた。

しかし、昨今の人手不足が与える影響は同社にも出てきており、また会社も 60 期を迎えるにあたり、今後の更なる成長を持続するため、同社を支える人財の育成、新入社員若手からベテラン社員に至るまで全社員が働きやすい環境構築を目指し、本事業に参画した。

全社員が働きやすい環境を構築・整備していくにあたって、経営陣、社員一体となった取り組みとするためにも、全員参加型で現状の社内の職場環境の課題等を洗い出し協議しながら整理を行った。

【同社の課題】

本事業でのアンケート実施や社内全体での情報共有整理に基づいて同社の課題を、下記 7 項に整理し、全社一丸となって改革に取り組むこととなった。

- ① 管理層が現場を見る努力
- ② 適正な仕事量と労働時間（残業時間の削減）
- ③ 労働内容、社員間の労働時間の偏り改善
- ④ コミュニケーション不足解消
- ⑤ 人事評価改善

- ⑥ 人材の指導育成
- ⑦ 将来ビジョンが見えない

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 事業参画以前より、既に個別面談等は実施済であるが、面談者から被面談者への一方的な面談形式ではなく、面談内容を社員にフィードバックするなど従来の手法を改善し始める事により、面談者、被面談者の意識のギャップを埋めていきながら評価制度の改善を図る。また、職務と人事評価の連動がされていないため、業務の棚卸を社員主体で作成。業務と評価を連動させ、全体で共有をはかる。
- ②③ 多能工化、人材補充努力などで対応し、社員の育成にて改善を実施する。
- ④⑤⑥⑦ 社員参加型にて、今後の自社の経営理念、ビジョンづくりを行う。また新たに人事評価制度の検討を行い、人事制度に対する意識の共有を図る。

【成 果】

- ① 従来、社員、経営陣共に働きやすい環境の構築・整備には必要性を感じていたものの、本格的に取り組むまでには至らなかったが、今回の取り組みにより、経営陣としての職場環境改善に向けて取り組みの考え姿勢を明らかにし、社員の意見を取り入れながら、全社一丸での職場環境改善の取り組みとして活動し始める事となった。
- ② 人事制度の再構築にあたっては、社員の意見を参考とし、かつ社員自身が制度構築に協力して進めてきたため、経営陣、社員との意識のギャップを埋める事ができ、組織全体として新しく前向きなチャレンジとなっている。
- ③ 全社一丸での取り組みとして進めてきているため、職場環境改善に向けての、全体の意識も変わりつつある。

上記取り組みを全社一丸となって整備、構築、実施、継続していく中で、社員自身のキャリアビジョンも明確となり、その結果自社の更なる成長の実現を目指している。

事業に参加して一言

本事業に参画し社員アンケート等を通じて社員の本音が見え、自社の課題が明確になった。

また視察や研修等他社の事例等を通じて、「社員全員で会社を創る・人財を育てる」面では、社員参加型の経営の重要性を再認識した。人財育成の面においては、社員自身が講師となり社内にて講習を行う等、社員の教育・研修の機会を作る事の重要性を再認識し、弊社が今後職場環境を改善・実践していく上で大変参考になった。また人事評価、職能等級等の制度構築にあたっては、相談しながら整理して進める事ができた。事業全体を通じて、経営者と社員の信頼関係が一層大事であると感じ、今後、弊社も実践していく事で社員が働きやすい環境の構築を目指したい。



サンベ電気 株式会社



【所在地】	松江市西津田（建替工事中：玉湯町）
【設立】	昭和 46 年 7 月
【資本金】	4,500 万円
【業種】	建設業（電気工事業・電気通信工事業・管工事業）
【社員数】	51 名（申請時 54 名）
【代表者】	代表取締役社長 安達 昌

【企業概要】

昭和 46 年の創業以来、技術集団として人材の資質向上と経営基盤の充実を図りながら、総合電設企業として幅広い分野で地域の快適な環境創出に取り組んできた。

主軸事業は、「電気設備の設計・施工」、「電化製品の販売・取付工事」、「太陽光発電システムの設置」の 3 つ。時代の変化に合わせて、環境への配慮を考え、地球と人にやさしいクリーンエネルギーを実現できるよう品質と顧客満足度の向上に努めている。

同社は、人間尊重の精神で「人が財産」であるとの信念のもとに、「社員がベクトルを合わせ強固なチームワーク作り出すこと」、人間力向上のために「自己研鑽・自己成長を促すこと」に注力し、人づくりにも取り組んでいる。

年 2 回の宿泊研修や、「社是」「経営理念」「基本方針」等の唱和を行う「活力朝礼」は人間力向上につながる同社の代名詞となっている。

【同社の課題】

- ① 若年者の定着とモチベーションアップ
- ② 世代間の意識の違いによる摩擦
- ③ 一部の社員による長時間労働



【課題解決に向けた取り組み】

- ① 若年者の将来ビジョンや、帰属意識を高める取り組みとして、「キャリア支援」と「休暇制度」の充実を図る。若い社員は交通事故が多い傾向があるため、交通事故防止対策を実施する。
- ② 毎年行われる全体研修やレクリエーション等を工夫し、世代間の意識の違いを埋める研修やワークを導入する。
- ③ 長時間労働の実態を洗い出し、仕事の分担や配置換えを行うことなど平準化を進めるとともに、長時間労働を行った月の健康面の対策として、セルフチェックとフォローアップの仕組みを導入する。

【成 果】

- ① 若年者の将来ビジョンや、帰属意識を高める取り組みとして、キャリアコンサルティング（セルフキャリアドック）制度を導入した。社員に対して自己の客観視化を促すとともに中長期のキャリア支援に力を入れる。

新卒の新入社員は、休暇取得が進まない傾向にあるため、新入社員を対象にした誕生日休暇制度を導入し、1年に1回の特別休暇として付与する。また、若い社員は交通事故が多い傾向にあるため、交通事故防止対策として「しまね安全ドライブコンテスト」への参加を実施し意識啓発につなげる。

- ② これまで5年未満の社員に向けて実施していた合宿研修では、中堅社員が若手社員に対して現場での経験や体験談を話すなど、若手社員と先輩社員が情報交換を行い、一定の成果が得られていたが、今後、世代間の年齢差が大きくなってきたときに、より世代を超えて社員が一体感をもてるような取り組みが必要だと考えた。全体研修やイベントでの世代間交流や互いの立場を知る機会を設けることで世代間ギャップを埋める取り組みを推進することとした。毎年行われる全体研修やレクリエーション等を工夫し、世代間の意識の違いを埋める研修やワークを導入することとした。
- ③ 長時間労働の実態を洗い出し、仕事の分担や配置換えを行うことなど平準化を進めるとともに、長時間労働を行った月の健康面の対策として、一定の労働時間を超過した社員は「疲労蓄積度自己診断」を実施し、その結果に応じて医師の面接指導を受ける機会を提供する長時間労働の面接指導制度を導入した。面接指導の申込みがない社員に対しても、セルフチェックを行うことで気づきを促し、会社も長時間労働を行っている社員に対して時間管理意識を高めてもらう狙いがある。

また、年次有給休暇取得奨励月間（5月～7月）を設け、年間労働時間の削減を図る。

「世代間の意識の違いを埋めていくこと」、「若年者の定着とモチベーションアップ」という課題からスタートし、付随する問題として長時間労働や休暇取得の偏りなどに対しても改善の取り組みを広げた。具体的な制度へ落とし込みや経営幹部を巻き込んで取り組みを進めてこれたことが一番大きな成果である。今後は、「意識の改革」と「制度作り」を一体的に進めていく。



事業に参加して一言

これまでも様々な取り組みを行ってきましたが、今回事業に参加して他社の取り組みなどにも触れ、新たな発見が多くありました。また、先生には毎月訪問頂きじっくり話を聞いてもらえたことで改めて課題の整理ができました。取り組みの推進はエネルギーがいりますが、次までにやるべき事を助言頂いたおかげで背中を押してもらえたように思います。

ありがとうございました。

松江電装 株式会社



【所在地】	松江市八幡町
【設立】	昭和 52 年 4 月
【資本金】	3,000 万円
【業種】	電気機械器具製造業
【社員数】	86 名（申請時 50 名）
【代表者】	代表取締役 北村 英樹



【企業概要】

草津電機グループの西の拠点として、草津電機本社工場と一体となりポンプ用・業務用エアコン・ギアモータ他様々な用途の小型モータの製造を行っている。高速プレス・ダイカストマシン・ワニス含浸装置等に加え、ロボットシステムによるコイル挿入等機械設備は内製化を基本とし他社にない独自の生産システムを確立し、お客様の多様化するニーズに幅広く対応している。既存のコンベアラインに加えセル型生産方式も導入し、大ロットから小ロットまで柔軟な受注、生産対応を図り、納期の短縮化にも努め、また品質第一をモットーに信頼される製品造りを目指している。

主要設備：高速プレス、ワニス含浸装置、インパルス試験機、インナー巻線機、
巻き落とし巻線機

生産品目：中・小型誘導モータ（ステーター・ローター完成品）

【同社の課題】

- ① 今後の採用を進めるにあたっての課題 魅力のある企業
求人募集に対する応募者数のUP、採用後の人材育成

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 同社の内部状況分析により「見える化」による魅力発見
SWOT分析、クロスSWOT分析による内部状況分析（マーケティング）
強み・弱み・機会・脅威による課題の抽出及び目標の体系化を図る。
- ② 職務調査、職務分析の活用

- ③ バランス・スコア・カード（ＢＳＣ）の考え方の活用
財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・人材と変革の視点の融合
- ④ メンタリング（メンター制度）の活用
女性の管理職制度の確立に向けた取り組み

【成 果】

- ① まず、同社内部状況の「見える化」を図るために、管理職による会社の「強み」「弱み」「機会」「脅威」を原則１項目ごとに各５つの状況を指定した正方形の付箋に記入するＳＷＯＴ分析を行う。その際、ブレインストーミングと同じように「自由な意見」「批判することは厳禁」は十分気を付ける。また、無難・遠慮は無意味となるから厳禁。



次に、その分析を基に、「強み」×「機会」、「弱み」×「機会」、「強み」×「脅威」、「弱み」×「脅威」のクロスＳＷＯＴ分析を行い、「積極展開策」「差別化策」「対抗策」「守備・撤退策」の４つのゾーンに同社の内部状況を整理・整頓する。

最後に、ゾーンの確認とともに、今後も積極的に進める施策、訂正することで伸びしろを活かせる施策、他社と差別化を図る施策、きちんと見極める施策の「４つの施策」を認識することで課題を抽出し、課題を解決する方向に向けての目標の体系化を試みる。

- ② 個々の社員が、各々の業務内容の確認を行うことで、改めて確認してみて気づいたことを改善していくために、課題を抽出し、課題解決に向けた取り組みを課題解決行動システムに合わせて各自が行う。
- ③ バランス・スコア・カード（ＢＳＣ）は、以前は大企業のイメージだったが、今では政府機関・学校・非営利団体・企業の部門・企業全体等で使われており、とにかく考え方（４つの視点）において同社に合った形で融合して活用することが望ましいと考える。
- ④ メンタリング（メンター制度）においては、特に女性の管理職を創出するシステム作りにおいて非常に重要な制度になると考えている。今まで女性が進出してこれなかった障壁を低くするためにも、相談者する側（メンティー）、相談者を受ける側（メンター）における女性管理職のキャリアパスを相談しながら構築できるように配慮していく。

以上、募集・採用において「入社後も魅力のある企業」を目指し、日々改革に取り組む。

事業に参加して一言

課題の抽出、見える化、共有化ができ、向かうべき方向性が具体化できました。
大変有意義なご指導でした。生産性の向上、魅力ある企業づくりに邁進していきます。

株式会社 谷口印刷



【所在地】	松江市東長江町
【設立】	昭和 33 年 10 月
【資本金】	1,000 万円
【業種】	印刷・出版業
【社員数】	22 名（申請時 22 名）
【代表者】	代表取締役 谷口 博則



【企業概要】

昭和 33 年創業以来、印刷物の企画・デザインから印刷製本までの製造設備を有し、商業印刷、イベント支援、マルチメディア関連、HP（電子ブック等）事業を展開してきた。また、現代表取締役谷口社長が 42 歳の時には、地域に詳しい、いつでも相談にのれる出版社の必要性を感じ”自前で作れる出版社”としてハーベスト出版を立ち上げる。

印刷から出版まで手掛けるようになったことにより、出版事業で培った企画やデザイン等のノウハウを、印刷・イベント支援等にも活かすようになり、その結果、地域周辺のお客様から「谷口印刷に相談すれば何か解決策を見つけてくれる」「頼れる相談相手」という存在になってきている。

平成 30 年に創業 60 周年を迎える同社であるが、少数精鋭にて事業にあたっているため、定年・寿退職等での人材の減少で社員の休日も取りづらい可能性もあると考え、長期で働きやすい環境の整備をしていくためにも、社員の考えなどを取り入れた人材定着の仕組みの構築を検討した。

まずは社員の意見に耳を傾け、働きやすい職場環境づくりを構築していくため、アンケートを実施し、社員の声を組み入れた課題の抽出・改善策の検討を行った。

【同社の課題】

- ① 部署間での情報の共有、コミュニケーションでの情報伝達等において、業務に追われる、決められたルール約束等の面で齟齬が生じてしまう面がある。
- ② 担当部署での業務に集中し過ぎるため、職場全体でのチームワークでの対応において

弱い面がある。

- ③ 約 20 年前に現在の場所に移転してから、ほぼ全員が車通勤となり、社員全体での親睦を図る会も減ってきて、社員旅行、以前あったクラブ活動等も活動が行われなくなり職員間のコミュニケーションも減ってきた。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 課長以上で定例会を開催し、業務内容の共有、職場環境などを話し合う。
- ② 社員のモチベーションを高めるために、研修会を企画して参加を促し、やりがいを持ってもらえる体制の基盤づくりを行う。
- ③ 本事業にて参加した研修会や他社の企業視察事例を整理し、全社員に共有し意識を高める。

【成 果】

- ① 全社員との面談機会を設け、また社員への声掛けを積極的にはかる事により、現状を共有する。
- ② 社員に積極的に研修会を活用してもらい、やりがいを持てる体制が出来つつある。
- ③ 本事業の取り組みや、研修会への参加促進、視察のレポートを全社で共有し、情報の共有ができるようになってきている。

事業に参加して一言

今回、定着・育成事業に参加させていただき、業種・規模の違う会社の方の話を聞き、県外の会社を視察する機会を得ることができ参考になりました。

職場環境、福利厚生などの改善事例を聞き、弊社でも行うことのできる案件もありました。今後、社員とともに改善を図り、より働きやすく、やりがいのある職場環境を作ることに努めます。



株式会社 島根事務機



【所在地】	松江市苧町
【設立】	昭和45年8月
【資本金】	4,000万円
【業種】	事務機器販売業
【社員数】	15名（申請時15名）
【代表者】	代表取締役社長 金田 卓也

【企業概要】

リコー製品の特約代理店としてOA機器全般、サプライ商品の卸・小売の他オフィス家具、事務用品全般、各メーカーパソコン、ソフト、システム等を、主に県内のリコー販売店、地元金融機関、民間企業に提供している。

現代表取締役の金田社長は、約10年前に代表に就任。近年OA機器販売を取り巻く外部の経済環境の変化や技術革新等もあり、製品自体での差別化がますます厳しくなってきた。

今後、新しいニーズ、技術、サービスに対応していくためにも、社員全体の意識を変える必要性を痛感していた。

事務機器業界は成熟産業分野で競合が厳しく、生き残りのためには付加価値をつけて提案できる人材の育成と新しいビジネスモデルの構築、過去の成長をけん引してきたベテラン社員の高齢化対策、社員のモチベーション向上への取り組み等々、組織としての活性化が必要だと感じていた。



【同社の課題】

- ① 職場内での改善提案が積極的ではない点（会議での発言が少ない等）
- ② 同社の営業形態は、個人商店の集まりのような形態が強く、チームワークでの活動の意識が若干低い。人が途中でかわったりすると顧客との状況などがわからなくて、失注する場合もあり、担当の頭の中でしかわからないのが現状である。職場のチームワーク改善、組織的に教育指導が行える体制仕組みがない（教育マニュアル、指導法等決まったものがない）
- ③ 定期的な採用が難しく、年齢構成のバランスが悪い（コミュニケーションがとりにくい）

人材確保が困難

- ④ 社員の教育研修や職場での実地指導など共有し、組織の活性化が必要

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 管理者側から積極的に会社の方針や会社が求めている内容等を明確に伝え、仕事への取り組み意欲を高める事で提案のしやすい風土創り。→今後：営業推進責任者の若返りをはかる。
また会議の前に、何をすべきか事前にまとめて、全員で会議に参加してもらう事で意識を高める。また、社員自身で現状を見て、どこがいけなかったか等を出せるような会議の体制を構築し、社員の主体性を高めていく。
- ② 属人的な仕事のやり方から組織として成果を出すためにも、チームで活動し成果を収めていく体制づくりを構築中。現在は、チームワークでの DB システムと日報が連動するようなシステムを構築・運用する事で、チーム活動の意識を高めている。
- ③ 定期的な面談機会を増やし、悩みや問題点を話し合う。
- ④ 新人に対しては指導係をおき、マンツーマンで後進を育成するなどの取り組みを推進する。

【成 果】

- ① 現在、会議の進め方を従来の管理者からの指示形式（トップダウン型）ではなく、社員自身が事前にまとめて主体性をもって運営していく（ボトムアップ型）方式に移行し、社員にも自主性の意識が芽生え始めている。
- ② システムを活用する事で、各人の業務スケジュール等が見える化し、共有し始めている。
- ③ 定期的な面談、問題点を話し合う事により、コミュニケーションバランスを図るよう日々の中で取り組み始めている。
- ④ 後進の指導育成の取り組みを推進する事で、コミュニケーションギャップを埋める活動にもつながりつつある。

事業に参加して一言

弊社のような中小企業にとって、社員の高齢化という現実に対して若年社員の確保と定着という大きな課題を抱える中、組織の活性化に個々のモチベーションを高めて仕事に取り組むことは非常に大事なことを考えていた。

そこへ、この事業があることを知り、全社的な意識改革のキッカケにしたいという思いで参加した。社員アンケートや研修会を通して、社員の意識や考えのギャップも見え、コミュニケーションを取りながら、具体的に改善着手することで活力のある組織にしたい。



樋野電機工業 有限会社



【所在地】	松江市東出雲町
【創立】	昭和 47 年 7 月
【資本金】	470 万円
【業 種】	制御盤、シーケンス盤、自動化、省力化装置設計、製作
【社員数】	25 名（申請時 22 名）
【代表者】	代表取締役社長 松坂 好孝

【企業概要】

制御盤等の設計製作を最先端の技術の利用とエンジニアとしての豊かな感性、徹底した工程管理、品質管理により、システムの構築から企画調査、設計、製作、現地試運転まで一貫した責任体制で満足して頂ける製品を提供しておられる創業 45 年の企業。



＜労働関係法令等の労働条件のチェック＞

- ① 就業規則他の規定も整備されており問題はない。
- ② 女性の活躍もできる企業でエンジニアとしての活躍の場がある。育児休業取得は今年度 2 名取得、延べ 11 名の取得がある。

【同社の課題】

- ① 人手不足もあり、新卒・中途採用両方で採用が難しくなっているため、人材育成やキャリアアップに関しての時間も取りにくくなっている。
- ② 年次有給休暇について、取得率は高いが個々のばらつきが多い。
- ③ 技術力の高さをもっと PR してもよいと思われる。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 誕生日休暇（有給）を導入し、誕生日月に1日休暇を取り、個々の家庭状況に応じて自由に利用してもらう。
- ② 人材を確保するためには、より会社の認知度の向上を図る必要があるため、今あるホームページを改良することなどを検討。若手社員のブログ・コラムなどを作ってもらい、若者に向けて技術力の高さを知ってもらう。また求人票としての機能も持たせたものとした。
- ③ 積極的に先進企業へ視察するなど、自社での取り組みのヒントとする。
- ④ 生産性の向上のため、まずは『働き方改革宣言』をする。

【成 果】

本事業の先進地企業視察に参加し、他企業の定着育成の好事例を参考にしながら、今後自社で少しずつ取り組みを具体化することとなった。

事業に参加しての一言

今年2回の先進的企業視察に行かせていただきありがとうございました。

会社の規模は当社とは比べものにならないぐらいの企業さまの視察でしたが、それでも学びは多かったです。ありがとうございました。

どちらの企業さまも若い社員さんとのコミュニケーションを大切にしておられるのがよくわかりました。

手法は各社それぞれですが、みんなで仲間意識をしっかりとって業務に取り組んでおられて、当社でも自社に合ったコミュニケーション手法を模索していきたいと思いました。



株式会社 河村食材



【所在地】	出雲市東福町
【設立】	昭和 60 年 8 月 （創業：昭和 57 年 5 月）
【資本金】	1,500 万円
【業種】	食料品製造業（しじみ等生鮮食品加工・製造販売）
【社員数】	18 名（申請時 18 名）
【代表者】	代表取締役 河村 正

【企業概要】

昭和 57 年の創業以来、日本一のしじみ産地である宍道湖や、魚介類の豊富な日本海、山陰屈指の穀倉地帯である出雲平野など、豊かな自然が生み出す山陰の「安全」で「美味しい」食材を追求してきた同社は、『我々は、社会に貢献を常とする』、『我々は、「安全」と「味」を提供する』、『我々は、会社の成長を常とする』、これら経営理念の下で食を通じて社会貢献・地域貢献を続けてきた。

主力商品として、同社の特許技術である、深層流海水と人工的に作った低電位の活性水を配合して砂抜き処理を行った宍道湖産大和しじみを使用した製品は、健康志向の高まりにより近年注目される高栄養価のしじみを手軽に味わうことができるということもあり、島根県内の店頭のほかインターネットを通じた全国の購入者から支持を集めている。



【同社の課題】

- ① 中途採用の社員が多く、離職者も少なくないため、知識・技能の成熟を図ることが難しい。
- ② 若手社員に対する教育研修の機会も十分ではなく、研修体制の構築が求められている。
- ③ 社員のモチベーションを向上させ、長期間にわたって安心して働ける職場環境を育む必要がある。
- ④ 「働き方改革」が進む社会情勢に対応し、社員の年齢や体力、家庭での役割といった個々の実情に応じた多様な働き方が可能な社内制度の整備が必要である。

- ⑤ 労働条件に関する項目のうち、休日に関する満足度向上のため、年次有給休暇の取得率向上のための啓発・取り組みが必要である。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 社内教育の充実のため、外部講師を招いた研修を実施し、全員参加とすることで会社一体感が生まれるようにした。
- ② 労使のコミュニケーションを図るため、賞与を支払う際に社員一人ひとりに対して、日頃の頑張りに対するお礼の言葉などを綴ったメッセージカードを作成して渡した。
- ③ 社員との定期的な個別面談を実施した。
- ④ 働き方改革に向けた労務診断を受けたことにより、労働条件や社内制度の面で改善すべき点を抽出することができた。
- ⑤ 年次有給休暇の取得率向上を会社の方針として表明した。
- ⑥ 出産を控えた社員に対して、法定の付与日数を上回る年次有給休暇の付与を行い、実際に休暇を取得してもらった。併せて職場内において互いに業務をカバーし合えるよう、同僚の休日取得に対する理解を広げた。

【成 果】

事業で実施した研修や、参考となる他社事例を基に取り組みに着手することができた。労使のコミュニケーションが社員のモチベーションにつながることで、休まなければならない事情が生じてもしっかりと休むことができ、また復帰することができるという社内好事例を積み重ねることで働きやすい職場づくりが達成できることを労使が共に実感し、継続的な研修機会の設定などと併せて取り組みを促進することができた。

事業に参加した担当者の一言

この度の研修に参加させていただき、社員の定着をはじめ働きやすい環境づくりへの取り組み等の事例を拝聴し、とても勉強になりました。

弊社で勤めてくれているスタッフの一人ひとりと丁寧に向き合い、誰もが安心して日々の暮らしを営める様、多様な働き方ができる会社にして参ります。そしてお互いに磨き合い、高め合える人間力、心のあり方を生涯を通して学ぶ場として、まずは経営者が模範となるよう努めて参ります。



株式会社 協栄ファスナー工業



【所在地】	雲南市掛合町
【創立】	平成8年8月
【資本金】	3,100万円
【業種】	金属製品製造販売（金属バンド）
【社員数】	30名（申請時33名）
【代表者】	代表取締役社長 松本 悠

【企業概要】

同社は、主として自動車に使用されるホースクランプを製造しているメーカーであり、製品の一部は一般家庭用機器をはじめ、農業、工業、建設業等に使用されている。

2017年に社長交代があり、前社長が会長に、前専務が社長となり、新しい会社に変化しつつある。



＜労働関係法令等の労働条件のチェック＞

- ① 就業規則他の規定も整備されており問題はない。
- ② 働き方改革実現シートにより現在の状況を把握した。

【同社の課題】

- ① リーマンショックでの不景気もあり、社員の処遇改善や人材育成について不十分だったため、社員のモチベーションがなかなか上がりにくい状況であった。
- ② コミュニケーションは、部署内ではよく取れているが会社全体や経営者とはコミュニケーションが取れておらず、意見も言いにくい状況である。
- ③ 将来ビジョンが明確でないため、採用から育成、成長する流れが出来ていない。
- ④ 会社の特色や技術力が地元地域でも認知度が低くなく採用が難しい。

【課題解決に向けた取り組み】

会社と社員が一丸となって、同じ方向性で会社の成長をさせるため、経営理念を明確にし、具体的な取り組みを決め、人材の育成が会社の成長、利益の増、そして再分配ができる計画を立てた。

- ① 個別面談をし、会社の今後と個人の考えを聞く機会を持った。
- ② 自主性・創造性の向上のため、スキルアッププラン・人事異動について希望制の導入、外部セミナー参加や顧客工場見学の実施、改善提案の推奨をしていくこととした。
- ③ 会社を今後も発展継続のため、新卒採用を計画的に行っていくこととした。
- ④ 社員の物心豊かな生活のため、賞与や昇給について見直しをし、残業0企業を目指すこととした。
- ⑤ 地域社会との調和のため、インターンシップや工場見学の受け入れや地域企業との連携を強化した。
- ⑥ 人材確保には、より会社の認知度の向上を図る必要があるため、今あるホームページの改良などを検討。若手社員のブログ・コラムなどを作ってもらい、若者に向けて技術力の高さを知ってもらうこととした。
- ⑦ すぐに実行できることはすぐにでもやるという社長の考えから、慶弔休暇を有給とし、会社ユニフォームを新しくし、貸与の期間を短くした。
- ⑧ 決算において上方修正となったので賞与についても連動して増とした。
- ⑨ 定期的に職場アンケートを行うこととした。

【成 果】

年度当初のアンケートでは様々な意見があり、会社や社員自身に対して後ろ向きな意見も多かったが、年度後半の社長との面談では会社に対する前向きな姿勢がうかがえるようになった。今後も育成定着にむけた取り組みができる体制となった。



事業に参加しての一言

今回、社長交代のタイミングで今回の若年者定着事業に参加させて頂き、大変助かりました。

今後も参考にしながら経営を進めて行きたいと考えています。

ありがとうございました。



株式会社 ゼンキンメタル



【所在地】	雲南市木次町
【設立】	平成7年6月
【資本金】	1,300万円
【業種】	金属加工
【社員数】	74名（申請時70名）
【代表者】	代表取締役社長 多久和 英紀

【企業概要】

1995年6月創業以来、製造業の中でも薄物精密板金加工に特化し、県内外・企業規模の大小を問わず多くのお客様から支持されて安定した事業基盤を構築している。また、県内の薄物精密板金加工業に於いては最大規模を誇り、加工データ作成、抜き加工、曲げ加工、溶接、機械加工、配送まで一貫して行っている。

近年は新工場を建設し、加工設備や検査設備を増強。また、IT化を進めてQCDの向上や人材育成にも力を入れている。



＜労働関係法令等の労働条件のチェック＞

- ① 就業規則他の規定も整備されており問題はない。
- ② 改善提案制度があり、報奨金も支給しており、社員のモチベーションアップにつなげている。
- ③ 研修制度は、年間計画となっており新入社員研修も計画的で新入社員のフォロー体制ができている。
- ④ 会議は、定期的に行われている。

【同社の課題】

- ① 長時間労働に関して、ここ数年で改善をはかり労働時間は短縮されたが、社員個々の意識の中で生活給ととらえている者もあり、残業時間のばらつきが多い。
- ② 年次有給休暇についても取得率は高いが個々のばらつきが多い。
- ③ 長期就業で得られるキャリアビジョンが不明確で、社員の成長意識が薄くなりがちである。
- ④ 賃金・賞与に関して人事評価制度の客観性について不満がある。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 長時間労働と個々の残業時間の是正、有給休暇の取得の推進をはかるため、各仕事の標準時間の把握・設定をし、生産性の向上をさせる。残業代で収入を増加させるのではなく、利益の再分配（賞与・基本給）で収入を増やす仕組みの導入について検討する。
- ② キャリアパスの明示や能力評価制度の導入、教育研修制度の再整備を検討する。
- ③ 人事評価制度について、客観性の高い制度の導入の提案。
- ④ メンター制度により、新入社員のフォローの充実と先輩社員の仕事に対するモチベーションアップをはかる。
- ⑤ 職場環境に対する要望の中で、工場内の夏の暑さによる仕事の能率ダウンの改善のため、計画的に冷房機器の導入を検討。
- ⑥ 働き方改革が、注目されていることから『働き方改革宣言』をした。

【成 果】

アンケートにより現在の課題が明確になり、今後も社員の育成・成長が企業の発展そして継続につながるよう、仕組みづくりをしていくこととなった。

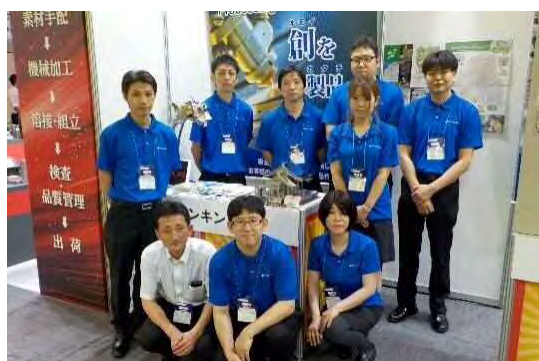
事業に参加しての一言

島根県経営者協会様は様々な事業に取り組んでいらっしゃいますが、私はその内の一つ「先進的企業視察（北九州）」に参加させて頂きました。

訪問先の戸田ターレット様の工場見学及び質疑応答では、弊社の職場改善を進める上で大変参考になりました。会社が大きくなるための歩みはそれなりの工夫と努力が必要で、まずは行動しなければ会社の成長はありません。また、「社員あつての会社」という考え方が伝わり、社員のモチベーションアップ手法はとても参考になりました。そして、それを長年に亘り継続実施されていることに驚きました。

安川電機様では、最先端ロボットによる作業の緻密さに驚きを隠せませんでした。弊社と企業規模が違い過ぎますが、課題を一つ一つクリアしながら弊社も自動化を検討し、長時間労働の削減等へと歩みを進めるキッカケになったと思います。

今回の視察で得た情報を元に、弊社企業文化に合った社員の育成・定着化を推進して参ります。また、他社の経営者の皆様から色々なお話を伺う中で参考になる点が多く、自分自身良い経験になりました。このような視察に参加できたことに感謝し、お世話になりました島根県経営者協会の皆様にお礼申し上げます。ありがとうございました。



(株)ゼンキンメタル

取締役製造部長 崔 守植

有限会社 桜江町桑茶生産組合



【所在地】	江津市桜江町
【設立】	平成 12 年 9 月
【資本金】	3,500 万円
【業 種】	農業
【社員数】	29 名（申請時 32 名）
【代表者】	代表取締役 古野 俊彦



【企業概要】

同社は「美味しさ、安心、そして生きがい」を企業理念とし、桑の神秘的な力に魅かれて桑の特産地「島根県江津市桜江町」の本社で開業以来、桑の葉を基にお客様のより良い健康維持・管理を主旨とし、「美味しさ、安心、生きがい」を追求した食品作りや情報をお届けすることを目標に、またお客様と産地の方々とのより良い交流をめざしている。

さらに同社は、『桑茶』が 21 世紀も成長しつづける商品となるため、お客様に満足して頂ける商品、サービスの提供に努めることはもとより、環境保全や社会貢献に配慮した企業活動など、新しい時代の生産組合のあり方を創造し、これまで以上にお客様、そして地域社会の満足を追求め続けている。

【同社の課題】

- ① 社内のコミュニケーション改善、及び職場環境改善 の取り組み
- ② 研修制度等の導入

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 栽培生産部、加工部、総務・経理部（営業含む）の 3 つの部署の職場環境の違いの現状把握及び分析を行い確認できたことをグラフ化し、各部署ごとの特性をつかみ改善策に繁栄させる。
その際、3 つの部署の融合を図る上でのコミュニケーション活動に取り組む。
- ② 島根労働局の人材開発支援等を実施
セルフキャリアドック制度：会社が業務遂行に必要な職業能力を体系的に定め、会社が

指定する社員に対しジョブ・カードを活用した定期的なキャリアコンサルティングを行う。
職業能力評価制度：業務の遂行に必要な職業能力を体系的に定め、会社が指定する社員の保有するその職業能力を、計画的にジョブカードを活用して行う。

あわせて、教育訓練休暇、教育訓練短時間勤務制度の活用：社員が自発的に教育訓練を受講する場合に上記制度が活用できる。各社員の能力・技術向上を図る。

【成 果】

- ① まず、栽培生産部、加工部 総務・経理部（営業含む）の3つ部署の環境の違いにおいて、現状把握・分析を行った。

栽培生産部の労働環境部門では給与、休憩 休日 休暇、労働時間、業務システム、教育訓練 人材育成、職場 作業環境の要因が高い。動機づけ部門では、目標の達成、仕事そのもの、成長 技術の向上、進歩と前進、責任の要因が高い。

加工部の労働環境部門においては、給与、休憩 休日 休暇、職場の人間関係、働き方スタイル（自由度）、業務システムの要因が高い。動機づけ部門では、自己実現、社員満足、素直さ、進歩と前進、成長 技術向上の要因が高い。

総務・経理部の労働環境部門においては、給与、職場 作業環境、労働時間、休憩 休日 休暇、業務システム、職場の人間関係の要因が高い。動機づけ部門では、社員満足、責任、自己実現、素直さ、仕事そのものの要因が高い。

次に、同社のキャリアパスを構築していく上で、各社員の上記を反映した「ありたい姿」と「あるべき姿」のギャップ（課題）を解決するために、過去⇒現在⇒未来の方向で課題を「見える化」し、解決する流れを業務改善ツール【今回：特性要因図（過去：現在）と系統図（現在：未来）】を活用し、自分自身を理解する。

最後に、「私の今後」を意識してもらうことで有意義な職業人生を送ってもらうことを意識した。今後、この「見える化」活動等をきっかけとして、3つの部署同士での話し合いの場を設けることで、わだかまりのない、切磋琢磨した、一致団結した、3つの部署の融合施策による「組織づくり」を目指していきたい。

- ② 各社員の「ありたい姿」が結び付く形が最も有効かつ効果的であると考え、①に結び付けた有効なキャリアパスとジョブカードとをうまく融合させ取り組んでいく。

また、教育訓練休暇、教育訓練短時間勤務制度の活用により、さらなる社員の自己研鑽と動機づけ要因の拡充に向けた取り組みにおいて、具体的な休暇、短時間勤務制度が構築されたことで、社員のモチベーション向上に寄与し、社員の満足（ES）が高まり、お客様満足（CS）度が高まり、かつロイヤルティ（忠誠心）が向上することで、会社が安定する（会社満足）という一連のプロセスを信じている。つまり、その過程で労働生産性が向上することは必然となる。

事業に参加して一言

今回の事業に参加し、職場環境の現状把握が出来、その結果に対応する助言をしてもらったので、職場環境の改善を図る。

株式会社 松崎製作所



【所在地】	大田市烏井町
【設立】	昭和 60 年 6 月（創業：昭和 48 年 4 月）
【資本金】	5,600 万円
【業種】	製造業（半導体シリコンウェーハ研磨・洗浄加工・販売）
【社員数】	82 名（申請時 82 名）
【代表者】	代表取締役 下垣 勇

【企業概要】

昭和 48 年 4 月に設立され、大田市に本社を置く同社は、昭和 60 年に現在の社名に変更し「世界に通ずる磨く集団として、シリコンウェーハの研磨業界になくなくてはならない会社を目指す」という会社方針の下、創業以来一貫して、半導体基板であるシリコンウェーハの超精密研磨及び洗浄加工を手掛けてきた。

中国地方で唯一、島根の地から業界最高グレードのクリーンウェーハを安定供給し、平成 23 年に福井工場（福井県勝山市）、平成 27 年には出雲工場を開設し、顧客は大手半導体メーカーを中心に全国各地に広がっており、その高品質の加工製品を通じて、今日我々が日常生活で使用するパソコン、自動車、携帯電話など様々な電子機器を製造する電子産業を支えている。

4 つの柱からなる企業理念、中でも「品質重視」、「顧客第一」達成のため、さらなる高品質の製品作りに邁進するとともに、「環境保全」により地域社会と信頼関係を構築し、さらには人手不足と言われる中にもあっても、社員が生き甲斐を感じ働き続けることができるよう「人材育成」にも力を注いでいる。



【同社の課題】

- ① 福井工場、出雲工場の設立による会社規模の拡大と、山陰と北陸という離れた地域に事業場が立地することにより生じた勤務体制や給与水準など労働条件の格差是正、とりわけ人材確保や定着の観点から、島根県内事業場で勤務する社員の労働条件の向上が必要である。

- ② 採用活動が困難で、思うように人員の確保ができない中で、社員一人ひとりの業務の負荷が過大とならないよう社員のワークライフバランスに配慮しながら、勤務体制の整備を行わなければならない。
- ③ 社員の高年齢化にともない、定期的な健康診断以外にも、会社として社員の心身両面について健康管理をサポートし、生活習慣病予防などの取り組みを行い、職場の活力や生産性を維持する必要性が高まっている。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 労働条件の中でも、まずは休日の設定について見直しを行なうこととし、原則土日休みとすることで週に2日間の休日を確保した。
- ② 賃金面についても段階的引き上げを行うことにより、島根県内事業場より高い水準にある福井工場の水準に近づけ、労働条件の向上を図ることとした。
- ③ 健康宣言を行い、さらに「ヘルス・マネジメント認定」を目指して健康器具を社内に設置し、社員の健康増進に努めることとした。
- ④ 民間の保険会社のサービスを活用して、病院の紹介など健康相談、医療相談がいつでも誰でも受けることができる体制を整備した。今後は健康診断結果により、セルフケアが必要な社員に対しても相談体制を活用してもらうため、指導啓発を行っていく。
- ⑤ 身体的な面に加え、メンタルヘルス対策としても、外部の相談窓口を用意することにより、社員が相談しやすい体制を整備した。

【成 果】

社員の健康づくりについての取り組みが評価され、大田市の健康づくり優良事業所表彰において市長賞を受賞することができたことに加え、労働条件の見直しを通じて他社と比較しても見劣りしない日数の休日が確保できたことにより、求人の際にも働きやすい職場であることがPRできるようになり、採用活動で実績が上がるようになった。



ダイワボウレーヨン 株式会社 益田工場



【所在地】	益田市須子町
【設立】	昭和 63 年 2 月
【資本金】	12 億円
【業種】	繊維工業
【社員数】	169 名（申請時 170 名）
【代表者】	工場長 峠 昭光



【企業概要】

昭和 9 年出雲製織株式会社として開設され、その後、昭和 16 年 4 月当時の錦華・日出・和歌山の各紡績会社と合併し大和紡績株式会社益田工場として誕生して以来、戦時中の停止期間を除き生産を続け、現在、レーヨンステープルの高度な製造能力を有する日本有数の化繊工場となっている。そして昭和 57 年 5 月大和紡績株式会社より分離独立した「ダイワボウ益田株式会社」を経て、昭和 63 年 2 月新たに製販一体の「ダイワボウレーヨン株式会社」が設立され、現在に至る。

“企業理念”

「真実」と「公正」 — 自己責任と自己完結 —

行動の基準として「真実と公正」の理念により、明確な目標に向かっていく意志を持ち「自己責任」と「自己完結」でレーヨンの新たな可能性を探り続けることにより、社会的に存在価値の高い企業を目指している。

【同社の課題】

- ① 職場での人間関係が定着について重要と考え、日頃からコミュニケーションをとるように声掛けをしているが、コミュニケーションの取り方が不明であること。コミュニケーションの定義、コミュニケーションの取り方の具体的な行動やシステム作りを構築したい。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 同社においては、工場内での安全衛生等の「情報共有化」がとても重要と考え、特に各部署の若手管理者候補の育成に「安全衛生教育」が役立ち、「安全衛生教育」を

「コミュニケーション」の取り方の題材として考えた時に、部署間での競争原理と相反して、摩擦も起こりにくいどころか、共通目的化して協力し合う必要性があることから、自然と「コミュニケーション」を図りやすくなる事象といえる。またこの分野での「安全配慮義務」「リスクアセスメント」が企業存続の大きなテーマとなることから、各部署の若手管理者候補が、部署間の安全衛生等の「情報共有化」を図る上で「コミュニケーション」の重要性を認識してもらい、将来、ここで習って役立ったことを同じように部下に伝えていくことで「安全衛生教育」を活用した「コミュニケーション」の在り方を組織風土化していき、この「コミュニケーション」の在り方の成果として「無事故・無違反・ゼロ災ヨシ」を定着化していったほしい。

【成 果】

「安全衛生教育」における研修

- | | | | |
|-----|------------------------------------|---------------|-----------|
| 第1回 | ①職長の役割・職務 | ②作業手順の定め方 | |
| 第2回 | ①作業方法の改善 | ②作業者の適正配置 | |
| 第3回 | ①指導及び教育の方法 | ②監督及び指示の方法 | |
| 第4回 | ①設備の安全化 | ②環境改善と環境条件の保持 | |
| 第5回 | ①安全衛生点検 | ②異常時の措置 | ③災害発生時の措置 |
| 第6回 | ①労働災害防止についての関心の保持 | | |
| | ②作業者の災害防止についての創意工夫を引き出す方法 | | |
| | ③最後に、リスクアセスメントとは | | |
| 番外編 | ①「ありがたい姿」と「あるべき姿」のギャップ（課題）解決行動セミナー | | |
| | ②安全配慮義務セミナー | | |
| | ③リスクアセスメント【例題】と【個人発表】 | | |

以上、各部署の若手管理者候補6～8名が毎回出席し、上記各研修に熱心に参加いただいた。

各回、最後に各人に感想を述べてもらったが、回を重ねるごとに発言等から各人の頼もしさを感じ、かつ、仕事そのもの（挑戦を感じる）・素直さ・やりがい・責任・進歩・前進・成長・自己実現といった「動機づけ要因」を各人に垣間見ることができたのは大きな収穫であった。

また、安全・衛生に携わる上で「コミュニケーション」がうまく機能しないと「いかに危険か」と同時に、「いかに大事か」をこの研修で学んでいただき、同時に認識していただいた。

今後も「コミュニケーション」を自己流に工夫して、より発展していただき、最終的には部下が頼れる参加型・制度型リーダーシップを発揮できる管理職になっていただきたいと、心から感じられる研修になった。

事業に参加して一言

若手管理者候補を対象とした継続性のある研修への参加は従来なく、今回の参加者また組織にとって実りのあるものとなることを期待します。

島根中井工業 株式会社



【所在地】	益田市美都町
【設立】	昭和 63 年 10 月 （創業：昭和 46 年 9 月）
【資本金】	5,000 万円
【業 種】	製造業（プラスチックフィルム加工製品）
【社員数】	167 名（申請時 173 名）
【代表者】	代表取締役 榊 孝洋 工場長 野村 豊

【企業概要】

旧美濃郡美都町の誘致企業「中井産業株式会社」として設立された同社は、主に金銀系、転写箔、装飾材料等の製造を中心に操業を開始した。昭和 63 年 10 月には島根中井工業株式会社を新たに設立し、大型の機械設備の導入により生産性の向上、雇用の拡大を図ってきた。その後、平成 13 年 7 月経営の効率化を目的に両社を統合し、平成 18 年 10 月には石見臨空ファクトリーパークに最新の次世代コーティング設備を導入した第三工場を建設し、操業を開始した。

時代と共に変化してきた同社の製品は、現在では蒸着、コーティング、ラミネート、転写等、伝統工芸からスマートフォンやパソコンまで幅広い分野で利用されており、薄膜コーティングの総合メーカーとして国内外の多くの顧客から支持されている。

経営理念である「いかなる企業環境にも道を拓き得る経営力と対応力を発揮し続ける」というチャレンジ精神のもと、多様に変化する顧客のニーズに応えるため、先進性と独創性を持った商品の開発に取り組んでいる企業である。



【同社の課題】

- ① 事務所・工場が地域に点在しており、社員数も多く、個々の社員の意見が会社のトップに届きにくい。また、社員相互の交流の機会も限られるため、コミュニケーションを活発にして人間関係を改善し、会社の一体感を醸成したい。
- ② 地域共通の課題でもあるが、地元の学校を卒業した若者の地域外への流出が多く、人材の確保が困難。

- ③ 事業で実施したアンケートから、社員の評価に対する納得性を高め、やる気を引き出すことが必要である。
- ④ 定期健康診断受診後の保健指導の受診が十分ではなく、社員の健康問題から生じる業務能率の低下の未然防止のための対策が必要である。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 管理部門のある京都本社の役員が月に1度、社内を巡回し、面談を通じて社員の声を聴く活動を行うことにより、社員の置かれた職場環境や課題を確認し、把握した課題の解決を図る。また、従来から工場長も毎週各工場を巡回して班長クラスの意見を聞いていたが、これに加えて若手社員の話を聞く場面も毎週設定することによりコミュニケーションの向上を目指す。
- ② 従来から実施している、法定の年次有給休暇付与を上回る積立有給休暇の制度に加えて、会社所定の年間休日日数を増加させることで社員のワークライフバランスに配慮するとともに、採用活動においてもこうした点をPRし人材確保につなげる。
- ③ 能力開発や人材育成の視点を持ち部下の指導・評価にあたることの重要性を再度認識し、人事評価制度の効果を高めるため、若年社員と接する機会の多い一次評価者に対する研修を実施し、評価を行う社員、評価される社員双方に対してフィードバックを行うことで、経営理念に基づいて社員相互の信頼と協力関係の中で人材育成が行える体制を整備する。
- ④ 社員が心身ともに健康に働き続けることができる職場づくりを目指して健康宣言を行い、健診受診後のフォローや社内への健康器具の設置、受動喫煙防止等の取り組みを実施することで健康増進・欠勤率の低下による生産性の向上やモチベーションの向上を目指す。

【成 果】

先進的企業視察を通じて確認した他社の好事例を参考に、コミュニケーションの活性化のための取り組みや、社員の定着・育成のための各種社内制度の整備に着手することができた。



事業に参加した担当者の一言

先進的企業視察に参加し、県内企業が規模の大小に関わらず人材不足や定着率の低さで悩んでいることを感じました。労使とも要求や見返りを求める姿勢だけではお互いの意識のズレは解消できないので、まずは他社の真似でも、小さなことからでも、とにかくどちらかが少しずつ取り組みを始めていくことが重要であると感じました。

株式会社 トリコン



【所在地】	邑智郡邑南町
【設立】	平成 12 年 4 月
【資本金】	1,500 万円
【業種】	電子部品製造業
【社員数】	24 名（申請時 20 名）
【代表者】	代表取締役 上田 康志



【企業概要】

同社は、2000 年 4 月 発光ダイオードランプの製造・販売を目的に設立された歴史の浅い会社であるが、その母体には約 30 年間にわたり、大手電機メーカーの下請けとして培ってきた高度で安定した製品づくりのノウハウがぎっしり詰まっている。

現在は、砲弾型 LED ランプを製造・販売しており、お客様からの高品質、短納期小ロットといった要望への対応のみならず、会社全体が高度な技術を身につけた職人集団となり製品のひとつひとつに信頼と安心という付加価値を付けられるよう世界一のまごころを込めた製品づくりにまい進している。

経営理念：私たちは世界一のまごころをお届けします

企業テーマ：メイクミラクル・ミラクルスピード・ミラクルクオリティー

行動指針：一日一改善 一月一改革 できない理由は言いません

【同社の課題】

- ① 上・下・横の人間関係において、お互いの協力・協調が足りない
深すぎない程度の良い人間関係を築くためのポイントとは・・・。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① （組織図の確認を行った上で）製品製造における製品の製造工程を確認する際において、各部署別の職務調査・職務分析を行った上で、その工程上の課題を抽出してみても人間関係に関わる何らかの因果関係があるのではないかという仮説をたてて、検証を試みる作業を行う。
ア．職務調査票……業務工程プロセスごとに、現在の仕事と具体的内容を書き出し、

急所となる内容について、遂行上の問題点及びリスクとその解決方法を記載する【ここが重要な課題（結果）となる。できるだけ5W1Hを駆使して詳細に課題（結果）を記載する。】

イ．見える化へ……上記課題(結果)を解決するために課題解決行動シートを活用する。
課題（結果）を過去⇒現在⇒未来で「見える化」、つまり同期化するラインで処理するために、QC7つ道具：特性要因図【帰納法】と新QC7つ道具：系統図【演繹法】をドッキングさせてライン化する。

ウ．課題解決行動…結果（特性）の原因（要因）が「過去」となり、結果（特性）が「現在」として因果関係が完結する。その結果（特性）を系統図の目的に合致させ 目的 ⇒ 手段（下方目的と見立てる）

目的 ⇒ 手段（下方目的と見立てる）

目的 ⇒ 手段（未来的に解決）

最終的に3段階に分岐させ8つの具体化した施策【課題解決行動】を自分自身で体感することで自己発見でき、かつ自主的にタイムリーな施策を8つの手段の内から選択できることになる。ここで、仕事に対して動機づけられるとした時に、仕事をうまく行っていくためには、良好な人間関係を維持できなければ、合理的に仕事が行進しないという仮説が立てられる。

【成 果】

上記にあわせて、各社員別に衛生要因・動機づけ要因の調査を行ったところ、全体の分析結果の一つの要因において、成長、進歩、自己実現等の動機づけ要因と職場の人間関係の衛生要因に相関関係が表れた。

つまり、仕事に積極的に取り組もうとする姿勢には、良好な人間関係が必要であることが検証できる。「私の仕事が上手くいくためには、人間関係は重要な要因だ。」

このことから、職務調査・職務分析を行った部署ごとの業務プロセスにおいて課題解決行動を学習したことで、解決策を各社員が各自検証できることになり、その解決策を実行するためには、組織としてお互いの協力・協調関係がないと実行できにくいことは各自判断でき、必然的に相互協力・協調姿勢が「見える化」することになり、結果として労働生産性は向上すると考えられる。

今後、難しいとされてきた部署間の業務プロセス、全体の業務プロセスにおいても上記課題解決行動、衛生要因・動機づけ要因の分析結果を応用していくことで、より高い労働生産性を目指して行きたい。

事業に参加して一言

今回のご指導により、全従業員の意識が「人間関係の良し悪しが自分の仕事に重要だ」と変化したので、今後の生産性向上に大きく寄与するのではないかと思います。有難うございました。

みひろ化成 株式会社



【所在地】	鹿足郡吉賀町
【設立】	平成 17 年 10 月
【資本金】	2,000 万円
【業種】	製造業（自動車プラスチック部品製造）
【社員数】	66 名（申請時 42 名）
【代表者】	代表取締役社長 生本 尚久 取締役工場長 石原 高志

【企業概要】

自動車部品を中心としたプラスチック形成業、得意とする形成技術は「ブロー形成」
広島・山口そして九州地区の自動車メーカーのサプライヤーとして成形業に特化した企業。
目指すのは、「人間性尊重」のモノづくりとし、「全社員の物心両面の成長と幸福を追求する」ことを経営の基軸に置き、実践する島根県西部六日市の企業。



＜労働関係法令等の労働条件のチェック＞

- ① 就業規則他の規定も整備されており問題はない。

【同社の課題】

- ① 労働時間について、長時間労働となっているため健康面での不安がある。
- ② 外国人労働者と日本人労働者とでは文化や習慣にギャップもあり、コミュニケーションが大切であるがコミュニケーションは不足していると思われる。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 改善活動で生産性の向上をはかり、労働時間の短縮をする。
- ② 工場長は今までも、幸せ基軸の会社経営をしておられ、その実践をするサイクルが具体的方法が定まっている。
- ③ 企業パンフレットを作成し、企業説明会等の際に配布し会社のイメージアップにつなげられた。
- ④ ハローワークの支援により、求人票の職種の名称を「形成機オペレーター」から「プラスチック形成技術員」とし単なるオペレーターではなく技術員であることで従業員のやる気を引出し、求職者の応募を増やしたい。
- ⑤ 地域社会との調和のため、インターンシップや工場見学の受け入れや地域企業との連携を強化する。

【成 果】

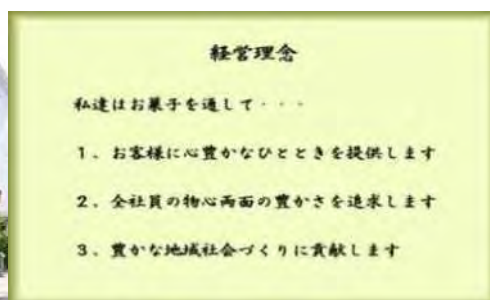
今までも、社員を大切にするための取り組みは行っておられたが、経営との両輪で今までより一層取り組みをしていくこととなった。



株式会社 彩雲堂



【所在地】	松江市天神町
【設立】	昭和 25 年 10 月（創業：明治 7 年）
【資本金】	1,000 万円
【業種】	和洋菓子製造販売業
【社員数】	129 名（申請時 128 名）
【代表者】	代表取締役 山口 美紀



【企業概要】

松江市に本社を置き、山陰地方を中心に 13 店舗を展開、全国に向けて和菓子を中心に製造販売を手掛ける。創業は明治 7 年、城下町・松江で初代・山口善右衛門が暖簾をかかげたことから始まる。以来百有余年、大名茶人でもある松平不昧公が開花させた茶の湯文化の伝統とともに歴史を重ね、菓子処松江において手作り和菓子の技法を現在まで守り続けている。

創業以来、創業家と社員が共に一丸となり、地域に根ざした家族的な経営によって、歴史と成長を積み重ねてきた。

そんな同社も、変わりつつある消費者の嗜好・生活様式、スピードの変化の早い時代の環境に対応すべく、新たな経営・組織体制を軸とした更なる成長の必要性を感じていた。中でも、その成長を実現するための根幹となる、同社を支える人財の定着・育成において、いくつかの課題を抱えている。

【同社の課題】

- ① 管理業務等の一部に旧来型の手作業的な部分が見受けられ、その非効率な作業が超過労働の一因となっていた。業務の IT、システム化等を通じて生産性向上・改善をはかる必要がある。
- ② 社員数が 100 名を超える現状、組織全体としての経営管理体制づくりが必要である。管理者向け教育、意識改革、業務分掌などの規程の整備等々。
- ③ 今後の同社の事業を、新しく創造する人材を育成。新しく入社してくる人材にも、長く勤めてもらうための教育制度の構築が必要。
目標管理、評価基準やキャリアマップの見える化、社外教育研修等々。

【課題解決に向けた取り組み】

- ① 管理業務の手作業的な部分を IT 化・システム導入、運用に取り組み、作業効率向上、生産性向上の実現を目指し、導入運用を始める。
- ② 3 年前より、業務の調査・棚卸を実施し、社内の基準整備、組織規程の見直しをはかり、会社としての基準・ルールを明確にする事に取り組んできた。また管理職クラスに向けては、管理職としての役目、役割を理解してもらうための教育、経営層が求める内容等を明示・共有。全社員に向けては、毎年、経営方針発表会を行い、全体での意識の共有をはかる。また全部署のベクトルを合わせるため、部署をまたいだ会議を月 1 回行う。
- ③ 他社の教育制度等を参考としながら、自社の各部署に合わせた教育体系を検討し始める。

【成 果】

- ① 業務管理システム（勤怠、給与、生産管理等）の仕組みを導入・運用を開始し、業務効率の改善が成果として表れてきている。また、販売システムの導入で手作業だった数字分析がシステムによって可能となり、管理職の業務効率化につながっている。
新しく製造工程管理、仕入管理などを行う業務課を立ち上げ、今までカンに頼っていた部分をシステムティックに組織で対応できる体制作りも始めている。
- ② 3 年かけて管理者向け教育を行い、管理職中心に経営管理の知識が身に付きつつある。課題解決に向けた取り組みを通じて、平成 28 年 4 月より新体制に移行。各部署単位で業務の効率化を図ることで、時間外労働時間の短縮を実現してきた。全社において月平均所定外労働時間が 7 時間。また年次有給休暇に関しては、昨年の新体制以降、取得率も上昇してきている。各月の給与明細に有給残日数を記載し、取得を促す施策も実行。
- ③ 教育、研修制度をすすめ、会社は利益で動いている事を社員に理解してもらう必要もあり、外部の研修機関に財務の講義等を受講し素地を高める。
また、職場定着に向けた教育研修、キャリアマップ作りの必要性を再認識したことで、今後の教育制度構築にいかすことができる。

事業に参加して一言

弊社の直近の課題である「人財の職場定着」、「育成」および「生産性向上」は、多くの企業を感じ、抱えてきた課題でもあります。本事業に参加することで他社が苦悩し、乗り越えてきた実体験を身近に感じる事ができたと同時に、課題解決のヒントが見つかりました。

これから 100 年続くために今何が必要で、何をしなくてはいけないかを考え、会社全体の取り組みとして「一步前へ」進んでまいります。



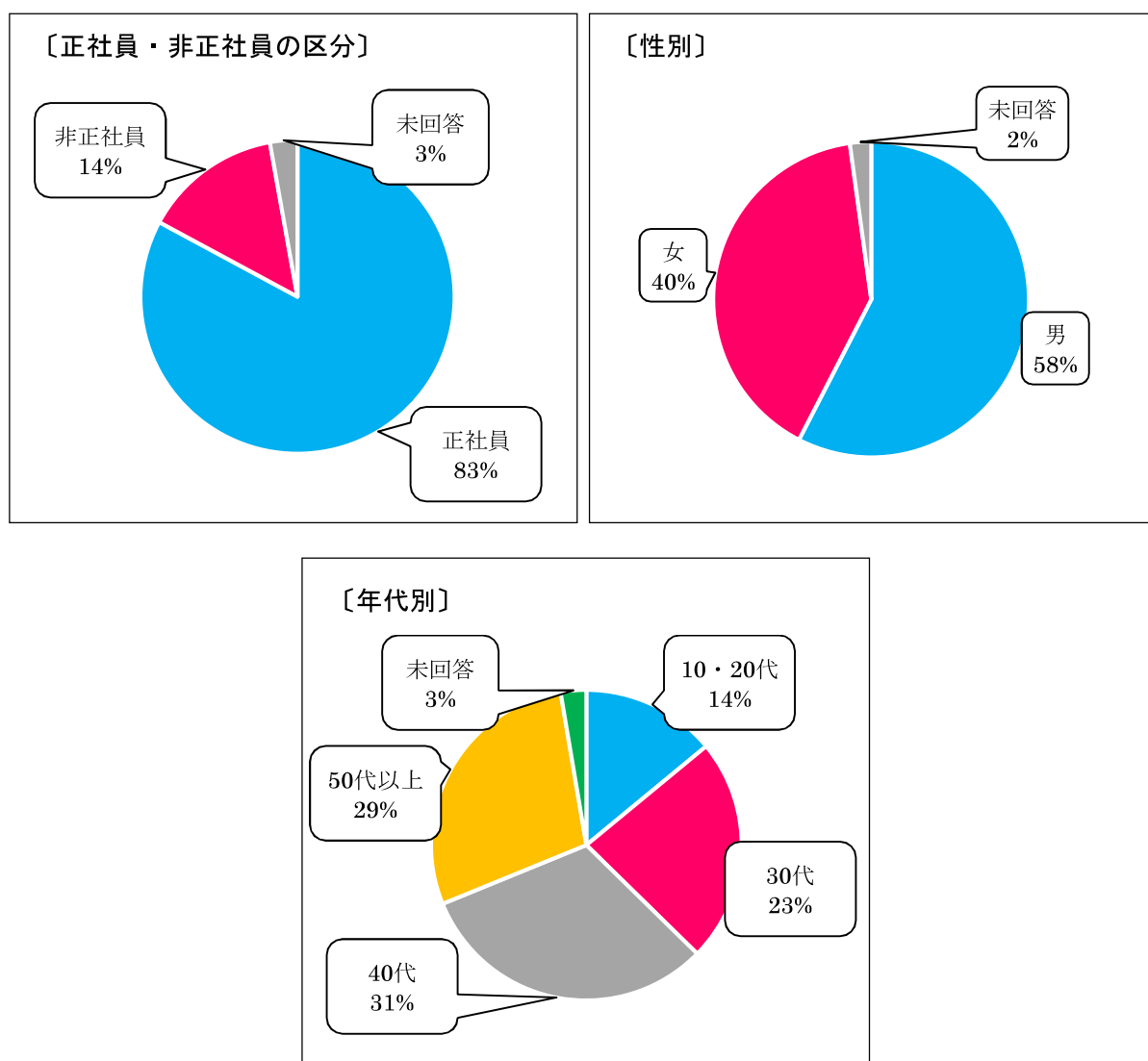
【フォローアップの内容】

7. 過年度支援実施企業に対するフォローアップ

(1) フォローアップアンケート調査の実施

過年度（平成 27 年度、28 年度）支援実施企業がこれまで行ってきた職場改善の取り組みについて、社員がどのように感じ、どのように考えているのかを把握し、さらなる取り組みに生かすため、無記名によるフォローアップアンケート調査を実施（協力企業数 18 社、発送数 1,171 通、回答数 601 人、回収率 51.3%）した。

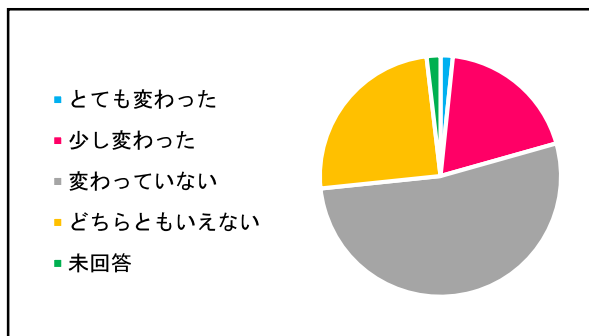
◇◆◇ 回答属性 ◇◆◇



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

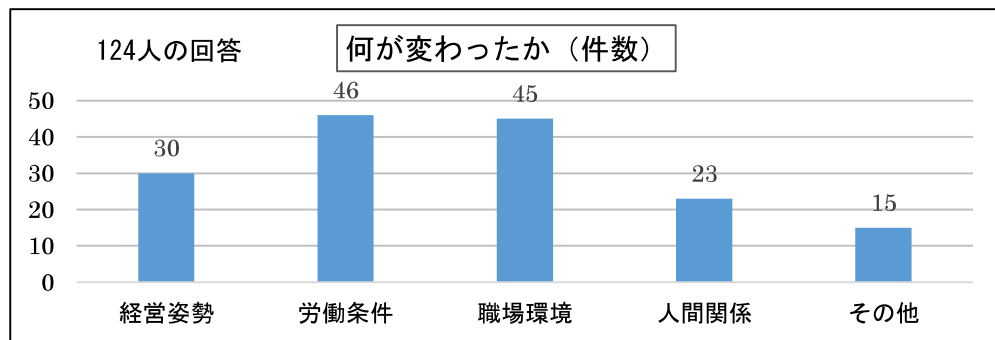
◇◆◇ アンケート結果 ◇◆◇

設問 1. あなたの会社は、この事業に参加して何か変わったと思いますか。



	人 数	%
とても変わった	10	1.7
少し変わった	114	19.0
変わっていない	317	52.7
どちらともいえない	149	24.8
未回答	11	1.8
合 計	601	100.0

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



<経営姿勢>

- ・組織体制が整いつつある
- ・社員に資格を取らせるようになった
- ・会社全体がスキル向上を目指すと共に支援が拡充された
- ・経営を会社全員で参加するようになった
- ・上司が現場の問題と一緒に考えてくれるようになった
- ・社長が毎日来て社員と交流されるようになった
- ・社長が現場に来て話をしてもらえるようになった
- ・社長が工場に来る回数が増え、話す機会が増えた
- ・体の負担を軽減する設備を購入してくれた
- ・社員の声が届きやすくなった
- ・企業風土が従前に比べ変わり、活気があるようになった
- ・改善に取り組む姿勢が見られる（取り組むようになった）
- ・働き方改革への取り組みに重点をおくと声かけをされている
- ・残業時間削減、有休取得に力をいれるようになった
- ・若い人に光が当たっている様に思う

<労働条件>

- ・有休の取り方は変わった（取りやすくなった。取得が増えた。時間単位の有休）
- ・ラジオ体操が業務時間内に行われるようになった
- ・労働条件が見直された
- ・残業に対しての意識、時間の大切さ（働きかけがあった。削減対策をするようになった等）
- ・人事評価制度が新しくなった
- ・男性の育児休業が取りやすくなった
- ・子の看護休暇が増え、小学生まで取れるようになった
- ・残業手当の基準がしっかりした
- ・若干、給与が上がった
- ・ノー残業デーの徹底、残業の削減
- ・就業時間の徹底、処遇改善で賃金アップした

<職場環境>

- ・夏場の暑さ対策でエアコンが付いた（エアコンが付き、商品の保管が良くなった）
- ・みんながリーダーとして活躍でき、活気が良くなった（生き生きし出した）
- ・喫煙場所が指定された（分煙ができた）
- ・清掃の仕組みができた
- ・社員の意識が少し変わり、環境が変わった気がする（変えようと努力している）
- ・人員を増やしてもらえた
- ・男性の育休が取りやすくなった
- ・職員がやさしく接してくれるようになった（総務職員の業務が気遣いのあるものになった）
- ・社員食（昼食）開始と、自動販売機が設置された（食堂が出来た）
- ・職員のやりがいにつながる人事評価（能力開発）と研修制度が充実した
- ・一人でやる仕事量が軽減した
- ・時間外手当をしっかりとつけるようになった
- ・特浴は抱えなくても良くなって、体に負担が少なくなった
- ・今までより思いが伝わりやすくなった
- ・休みが取りやすくなった
- ・残業時間の減少
- ・清掃、整理整頓、在庫管理、必要な備品購入がよくされるようになった

<人間関係>

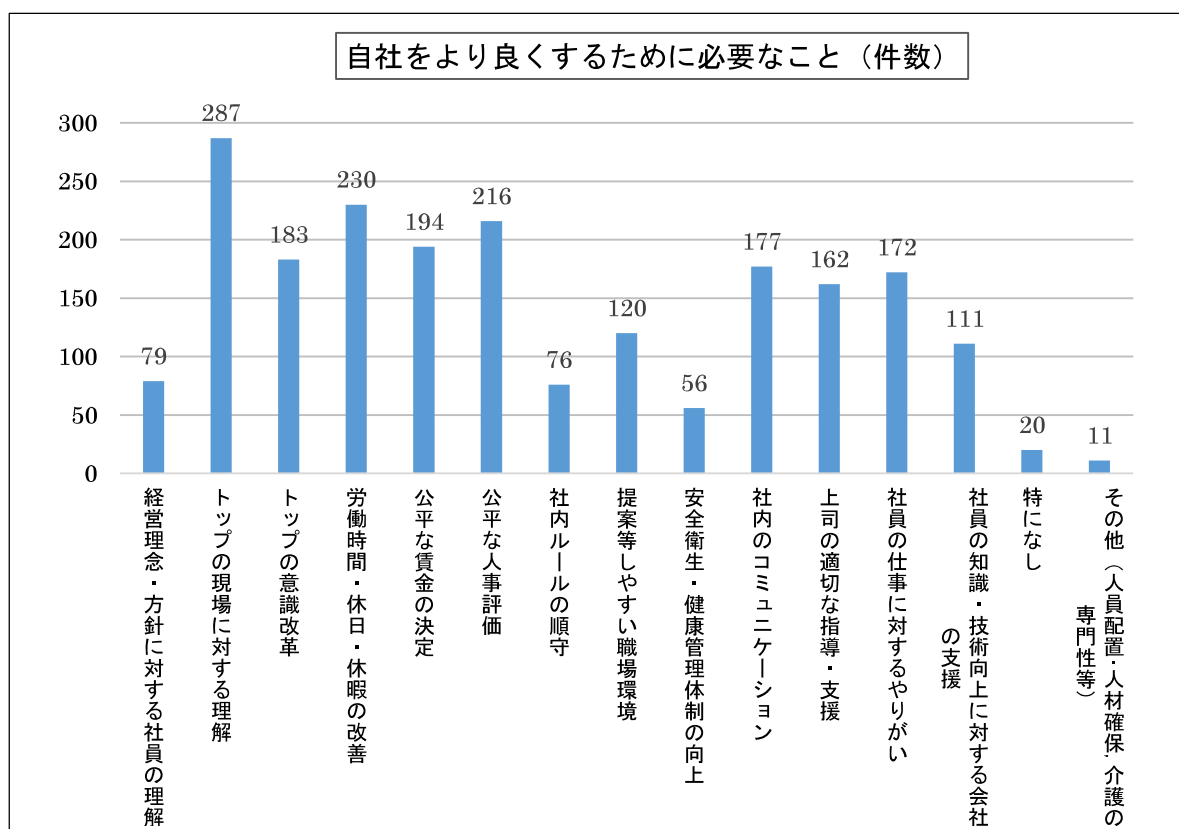
- ・素直に発言したり、受け取ることでより良い関係ができた
- ・コミュニケーションが取りやすくなった
- ・やや上司とのコミュニケーションがとれるようになった
- ・コミュニケーションをとることで人間関係が少し良くなった
- ・会話が增えた
- ・上司をよく会話するようになった
- ・若手を大事にする職場になり、良い事だと思う

- ・他部署と関わりやすくなった
- ・飲みニケーションで他部署の人と交流できた（普段話をしない人と話をする機会が増えた）
- ・職員と協力し合って働けるようになった
- ・若い人が辞めなくなった
- ・上司の部下に対する意識が変わった
- ・社内風土改革の取り組みにより、変わりつつある

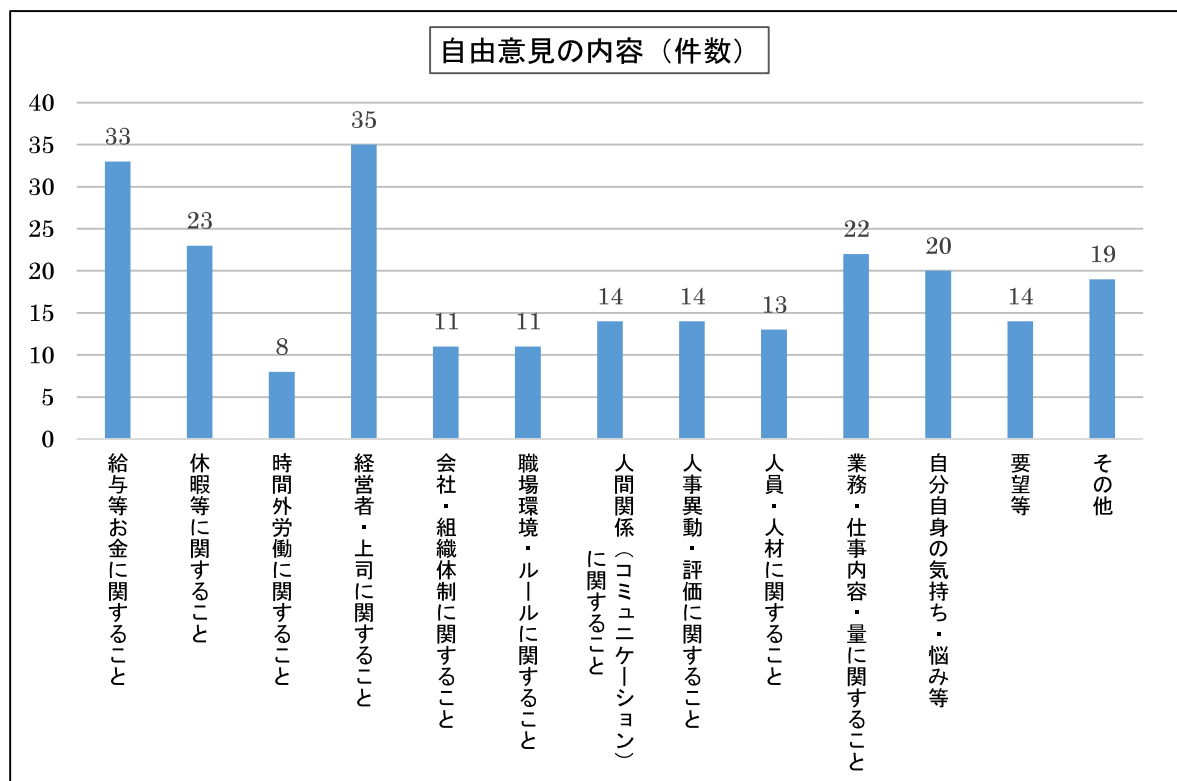
<その他>

- ・はじめて自社独自のアンケートの実施があった
- ・新しい企画にチャレンジするようになった
- ・資格取得後の手当がアップし、積極的に資格取得を目指すようになった
- ・35歳未満の若手社員で構成する会が発足された
- ・社員教育（新卒はもちろん、課員に対しても）セミナー等へ行きやすくなった
- ・時間休が取得できるようになった
- ・問題点への取り組みが始まった
- ・改善する事項を上げ、全体で工夫し、よりよく変えようとする姿勢（話し合い等）
- ・社内の飲み会で補助金を会社が出すようになった

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



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



【 生 の 声 】

- ・前回のアンケートで資格を取り社員の技術向上を支援してほしいと書いたところ、自分だけでなく他の人も資格を取り、**確実にこのアンケートを通して変わった**と思う
- ・若い職員が外部研修に参加し、指導・教育係りが**リーダー**として信頼できるようになった
- ・うちの会社は社員みんな仲良く、言いたいことは言っているので**毎日が楽しい**
- ・**会社が変わっている**ので社員も**負けずに頑張る**
- ・自分も 40 代になり、会社での立場も年齢も中間的な位置となり、上の世代・下の世代の意見を整理し自分の考えを加えて、会社の業務を前進させることに苦労もあるが、**やりがいを感じている**ところだ
- ・最近働きだしたので以前の事が分からないが、今の職場は**職員の”頑張ろう”という意識が高く活気がある**。その分勤務時間内にできないことも多くなっている様に思う。**職員がもっとゆとりを持てるようになるとさらに向上できるのではないかと感じる**



聞いてほしい！
私たちが悩んでいること……



- 上司の顔をうかがいながら仕事をする事が多くあります。自分の意見を伝えづらい
- 入社して半年ですが、提出書類がとて多くて正直言ってついていけず遅れて提出してしまうことばかりの毎日です。(略) 提出物や、やる事がたくさんあるので戸惑っているところ
です。理念も大事なことです、もう少し力を抜いた指導をしてほしいなと思います
- 仕事を辞めたい。やりがいを感じない。一人の仕事の負担。精神的な負担が多すぎる。(略)
一人のためすぐ相談できる職員もおらず他職員を探して相談する毎日。(略) 残業が多く、休
みがあっても体の疲労感が取れない
- 職員が不足しているのは分かるが休日出勤、延長勤務が当たり前になっている。残業代は出
ているが、公休も少なく現場スタッフは疲れきっている。(略) どこか相談するところがあれば
よいがそれもわからない
- ○○さんを助けてあげてください！最近体調よくないみたいだし心配です。○○さんはい
い人でみんなの事を考えてくれているのに一番休みがなくて、こき使われて会社に殺されそう
- 前回と今回とこのようなアンケートを実施していただきお礼申し上げます。数年前の2年間
上長から数名がパワハラを受け悩んでました。毎日がつらく、上長の休みは明るく仕事が出
来ました。何度か耐え切れず数名で勇気を出して本部に話しましたが、あまり改善されませ
んでした。(略) おかげさまで現在は若くバイタリティのある上長で毎日明るく勤務していま
す。本部の方々も時々施設を見回りされたと強く願っています！！(こういう機会しか
本音が言えないのであえて書かせていただきます)
- 中間管理職として、トップと社員の間で何が正解なのか分からなくなる事があり悩んでいる。
社員数規模に見合う取り組みが重要だと思うが、答えが見つからない。ここ最近離職が多い。
どうしたら歯止めをかけることができるのであろうか？と言っている自分にも離職の誘惑が
やってくる時がある
- 色々と職務を兼任することが多くて大変。もっと仕事に集中させてほしい
- 個人的にスキルを伸ばしたいが、マネジメントや営業的な業務を求められ、やりたい事が
できていない。このまま年を取って老害になりたくない
- 先輩となかなかコミュニケーションがとれない
- 後輩社員に思いが伝わらない
- 家庭と仕事の両立が出来ず困っている。残業時間が多く、休日が少ない(賃金での解決では
なく休日がほしい)
- 徐々に責任ある立場になって来ている中で、今後どのように振る舞っていけばよいか悩んで
いる。もっと知識を身に付け的確な指示が出せる判断力を養っていけるよう日々精進してい
きたい
- 職場の人間関係が大変。もっと各部署コミュニケーションをとって楽しく仕事がしたい



- もう少しトップが現場の管理者、リーダーを信頼してほしい。管理者、リーダーの意味がなく、結局トップの意見や思いで決まってしまう、「私達の意味は何？」と感ずることがある。ある程度見守り、信頼をしてほしい
- もっと社員の声を積極的に聞いてほしい（コミュニケーション）。トップが「社内を良く（改善）したい」という気持ちがなければ、社員のモチベーションは保たれない。経営理念・方針がトップから全然伝わってこない。もっともっと今以上に社内を見る必要があると思う
- トップが仕事の内容をよく理解しておいてほしい。トップの思いつきでコロコロ指示を変えないでほしい
- 休みが少ない上に、休日出勤などの強制はありえないし、賃金（手当て）でカバーするものと思う。社員数を増やし、皆が休める会社にしてほしい
- 優秀な人材がいながら仕事をこなすことが優先となっているため、やりがいを削がれている様に思う。離職者が増えている原因について、きちんと取り組みを実施してほしい
- 上司が公平な目で見、また接していないのがとても不満
- 職場の環境を良くするためには、上司にも現場に入ってもらい、問題点の改善に努めてもらえたらいいと思う。有休もたくさんもらっているが自由には取れないところもあるので、休みの取りやすいシステム作りも今後考えていきたい
- 自分の勤務先では方針を社員が理解し、「できる」方法を何かと考えて行動していると思う。それは”ひま”だからでは決してない。自分たちもたくさん時間があるわけではない。（できない他事業所は）経営者の理解と指導が足りないと感じる
- トップの現場への理解など全く感ずることができない。現場が分からない（社員が分からない）上司・トップが人事評価などする意味がわからない。
- トップが従業員に対して「ありがとう」や「お疲れ様」の一言をかけてくれない。
- 公平な人事評価がなく、ひいきされている人は悪くなくても社員同士のコミュニケーションが取りづらくなってきたように感ずる
- 役職職員によっては偉そうにしている方もおられ仕事がやりづらい（注意する時、タメ語で口調がきつい、粗く威圧的）。また挨拶も反応がないことが多い。指導、注意することも大事だと思うがほめることも大事だと思うが一切ない。
- 社員の意識が変化してきたが経営陣へ引き続き「定着・育成に係る職場改善」を求む
- 正規・非正規の格差があまりにもひどい。同一の労働なのに賃金に大きな差がある。正規社員からのパワハラに対し何も対応してくれない上司ばかり。どこが職場改善に取り組んだのか疑問だ
- 自分の上司と他部署の上司の間に情報の共有が出来ていない。それにより、上司が不在の時、行き違いが生じる
- 書いても変化なし。トップのみが良くなっている
- 自分のすべき仕事に対し、上司のフォローが薄い。非協力的である。室内（チーム）において、業務が個々なので一緒に取り組むべきことでもまとまりが取れない。協力体制が得難い
- 上司の部下の好き嫌いで仕事の割り振り

- ・社員の事を考えていない経営方針になっている。もっと社員の**意見を言える場**をつくり、働き甲斐のある会社にしてほしい。人事評価の在り方に不満がある人が多いため、今一度考え直してほしい。（社員に難しすぎる。会社の人事評価は役職向けになっている）
- ・人事異動が激しく**評価がトップの気持ち次第**に感じる
- ・笑顔で仕事をするようにと上司が言った。人手不足で時間外勤務がさらに増している現状で現場はいっぱいいっぱいで頑張っている。**配慮の足りない言葉が多く**、不満の声がたくさんある。現状を理解できているのなら、**まず労いの言葉がほしかった**
- ・有休が使いにくい（仕事内容的には取っても問題ないが、先輩の目などもありなかなか取りづらい。昔の風潮も残っていると思うが有休を使っていない人には**トップから斡旋など一声かけてもらえれば下の立場でも取りやすい**）
- ・役職が変わる（上がる）と自分の良さを出せない上司が多い。結局責任回避ばかり考えるので**部下との関係、他部門との関係が悪化**している
- ・**精神面へのケア**にもう少しでいいので力を入れてほしい
- ・20年以上勤めている者より、2年前に入社した者が、賃金が高いという**不公平な賃金体系**
- ・子供の看病などに対して休みを設けていることは良い事だと思うが、**介護のための休みを半日から取れるようにしてほしい。平等でない**



<< 同僚に対して >>

- ・職員同士の言動が日頃から暴力的だと感じる。自分が相手の職員に話している言い方を反対に自分も言われたら嫌だと感じるなら、暴力的な言い方は減ってくると思う。もし平和な社会を望むなら私たち職員達も**思いやりのある表現**を学んだりする必要がある。**何気ない会話も少しの気遣いや配慮で変化していくのではないかと**思う。今後の仕事に対するやりがいにもつながって離職率も激減していくことを願いたい
- ・職員同士で**もっと話を**した方が良いと思う
- ・社内での会話（コミュニケーション）が悪すぎると思う。プライベートでは仕方ないが、仕事に関することに対しての会話が年の近い者同士でしかできていないように感じる。年下から上への会話がとにかくない
- ・もっと**信頼関係を築くべき**だと思う。人によって態度を変えないでほしい
- ・社員の**仕事に対する考え方、目標**をしっかりとてばやりがいもでるし、仕事のマンネリもなくなると思う
- ・経営者側にも問題はあると思うが、なんとなく**若い社員も意識改革が必要**な気がする
- ・社員が何事にも前向きに取り組んでほしい。**会社にとって自分らしく何ができるか考えよう**
- ・下は上の、下は上の悪い部分に目が行きやすいため、**みんなでという意識が低い。良い部分を認め合って**成長できるコミュニケーションがほしい。前向きに取り組むことが大事
- ・挨拶・言葉使い、基本をもっと大切に！
- ・社内において、朝の挨拶、帰りの挨拶を大きな声でハッキリと行えば、**少しは明るい職場になる**と思う。**明日から私も実行しようと思う！**

(2) 個別支援の実施

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

以下に、現在の取り組み状況および成果など一部を紹介する。

☆ 平成 27 年度 支援対象企業

	現在の取り組み	成 果	今後の取り組み・目標など
A 社 (情報関係)	① 社長が全社員と面談 ② 社内提案制度	社長が社員の仕事の理解や想いを受け止めることができた 改善活動に意欲的になった	・ 人事評価の社員への理解 UP ・ 人事評価結果のフィードバック ・ 部下との面談 ・ 外部の人と関われるような取組を行い、コミュニケーションや社外文化に触れ、意識をよりもってもらふこと
B 社 (製造業)	① 人事評価（考課）制度の作り直し	求めるスキルや行動を明確化できた	(新しい人事評価制度は 2017. 10 から運用) ・ 求めるスキルに対する教育・育成計画の策定 ・ インターンシップを有効に活用し、仕事への適性などより高いレベルで確認・評価・採用の仕組みを構築していきたい
C 社 (食品製造・販売)	① 社長が各現場へ（店舗にも）顔を出し、声かけ実施 ② 賞与時の面談 ③ 環境設備の充実	少しずつコミュニケーションが図れるようになった 意見を聞けるようになった 社員から喜ばれた	・ 資格取得の奨励 ・ セミナーなどの奨励 ・ 経営理念の徹底
D 社 (総合建設業)	① 評価基準の明確化 ② 考課者研修の充実	(現在も進行中)	・ さらなる充実をめざし、制度面、研修面の見直しを行い、社員の定着率向上に努めたい ・ 現場主義を浸透させるために、トップが現場へ出向く機会を定期的に作っていきたい

	現在の取り組み	成 果	今後の取り組み・目標など
E 社 (旅館業)	① ノー残業 day (月間) 実施 ② 飲みニケーション実施 ③ 改築・リフォーム ④ おもてなし検定 資格	プライベートの 時間でリフレッ シュして、笑顔 が多くなった 早く仕事が終わ れるよう部署間 の協力体制が強 化された モチベーション アップ	・現在の取り組みをまずは継続してい くこと ・出来ることは取り組みたい

☆ 平成 28 年度 支援対象企業

	現在の取り組み	成 果	今後の取り組み・目標など
A 社 (総合印刷業)	① 社長が年度末、 賞与支給時に全 社員と面談 ② 有給の時間単位 取得 ③ 残業・有給取得 の状況一覧の貼 り出し ④ キッズルームの 設置 ⑤ 予防接種を会社 負担で行った ⑥ 設備の充実	風通しが良くな った 意識付ができた 気軽に子供を連 れて来られる雰 囲気になった 社員の健康への 配慮ができた 和式トイレを一 部洋式に変えた	・有給の計画取得 (付与) ※ 現在 2 日⇒来年度から 4 日 ・出来ることをこれからもしていきたい
B 社 (総合建設業)	① 掃除を当番制で 行う ② 分煙	特に女性社員か ら「社内が綺麗 になった」と評 価され、コミュ ニケーションも 良くなり、意見 が多く出て社内 が活性化した	・小さいことでも出来ることから少し ずつやっていきたい

	現在の取り組み	成 果	今後の取り組み・目標など
C 社 (建設業)	① 社長が個人面談を実施 ② 現場全体でミーティング等し、現場の意見を聞く ③ 資格取得に向けた社内勉強会の実施 ④ グループ旅行	社員一人一人の現在の状況を確認できた 社員とのコミュニケーションが図れた 意識付ができた（強制ではない） 社員間のコミュニケーションが活発になった	・それぞれが会社、仲間、仕事に対して、自己の成長や協力体制を意識し、さらに深まるよう取り組みの継続、向上を図りたい
D 社 (卸・販売業)	① トップと全社員が面談できるシステムづくり ② 有休取得率UPの仕組みづくり	(現在進行中)	・年間 1～2 回はコミュニケーションが取れるようにし、意見要望が直接言える機会にしたい 経営者側からも、個々に対しての要望を伝え、将来ビジョンにマッチするよう意見交換する ・規約としては、3ヶ月に最低3日の有休取得を強制的に取れるよう、事業所で仕事のシェアが実行できるようにする
E 園 (福祉関係)	① 男性の育児休暇取得推進プロジェクト ② 子の看護休暇を増やした ③ 食堂開設 ④ 社会福祉事業魅力発信プロジェクト	管内初の男性育児休暇取得者を輩出した 仕事と家庭の両立支援ができた 職員の健康に配慮し、健康診断の結果が少しずつ改善 職員間のコミュニケーションの場となった 介護職を目指す学生が少し増えた	・女性の育児休暇取得率 100%は現状維持とし、男性は 50%を目標としたい ・職員の意見を聞くことで管理職との隔たりを無くし意思疎通の取れた職場環境とするために、職員食堂を生かしたランチミーティングを実施したい

あとがき

島根大学法文学部准教授 飯野公央（本事業評価委員会会長）

日本政府が企業に対し働き方改革を迫るのは、国際的にみて（特に OECD 諸国と比較して）低いといわれる労働生産性を高めていくことが今後の少子高齢・人口減少社会を迎える日本にとって不可欠であるとの強い危機感にもとづいている。ところで、生産性といえば「時間当たりの生産量」という理解が一般的であるが、国際比較などで使われる労働生産性は次式のように定義される。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{労働者人口}}$$

では労働生産性を高めるにはどうしたらよいだろうか。方法は分母の労働者人口を減らすか、分子の付加価値額を増やすかのいずれかとなるだろう。しかし、ここで注意しなければならないことは、付加価値額の計算方法である。国際比較で用いられる付加価値額（日銀方式とも呼ばれる）は、経常利益に人件費、減価償却費、金融費用、租税公課をすべて加算したものである。つまり、業務で生み出した利益に加え、どれほどの雇用を生み出したか、将来に向けた投資をどれくらい行ったかも重要な要素なのである。それゆえ厳しい経済環境のもと人件費や設備投資を抑制し一時的に収益の改善を図ったとしても、付加価値額の増加には結びつかない。重要なことは付加価値額を増やすための働き方改革であり、設備投資の在り方（中身）なのである。

今回の「社員の定着・育成に係る職場改善支援事業」は、過去 2 年間の改善支援事業に加え、上記のような認識のもと、従業員・経営者双方がどのように変わらなければならないか、付加価値を上げるための意識変革と行動変容をもたらすためのきっかけづくりを主な目的に行われた。

経営者協会による従業員アンケートでは、従業員が経営姿勢・労働条件・職場環境・人間関係・将来ビジョンなどについてどのような意識を持っているのか調査した。今年度の調査で特に特徴的だったのは、すべての対象産業で会社の経営姿勢に対し疑問を投げかける回答が多かった点である。労働生産性を高めるための働き方改革を進め

るには、経営者が自社のビジョンやミッションを従業員にきちんと伝え、その上で最大のアウトプット（成果）を生み出すために双方が何をしたらよいのかを理解し行動することが求められる。

そこで、専門家派遣事業では企業それぞれの実情に合わせた処方箋を作成すべく、社会保険労務士による問題点の洗い出し、経営者との意見交換を通じた改善策の提案・実施に取り組んだ。

また、こうした各企業の取り組みを支援するために、先進的企業視察とコンサルタントによる従業員および経営者向けセミナーを開催した。先進的企業視察では、文字通り会社のビジョンが「見える化」され、そのもとで従業員が「なりたい自分」を目指して高いモチベーションを維持し成長している4社を訪問した。いずれの企業も従業員の能力を最大限に生かす職場環境の改善（そのための投資）こそが定着と業績アップに結びついていると語っていた。コンサルタントによるセミナーでは、従業員と経営者の間にあるビジョンのギャップを埋めるために何が必要かをワークショップ形式で話し合い、改善に向けたプロセスを疑似体験した。

働き方改革は単なる長時間労働を改善すればよいというものではない。先進事例が示しているように、会社のビジョンを実現するためのプロセスとして最も付加価値額を上げられる働き方に従来の慣習を改革することこそ豊かさとやりがいを感じる働き方改革なのである。

中小企業のイメージは変わるか？

—島根大学生を対象とした調査から—

島根大学 飯野公央

地方を支えているのは間違いなく中小企業である。地域産業・中小企業には「外から所得をもたらす機能」「人びとに就労の場を提供する機能」「人びとの暮らしを支える機能」の三つが求められる（関満博『日本の中小企業』中公新書、2017年）。しかし、その中小企業が現在危機に直面している。経済のグローバル化と技術や市場ニーズの急速な変化など、中小企業を取り巻く環境変化が大きな要因の一つとしてあげられるが、それ以上に深刻なことは少子化の影響による若年労働力の絶対的不足である。とりわけ変化に対応できる柔軟な人材を確保できるか否かはこれからの中小企業の運命を左右するといつてよい。その意味で、若年者が県内中小企業に対して持つイメージは中小企業の人材確保にとって最大の関心事の一つでもある。

ところで、中小企業に対する認識をめぐっては、中小企業研究ならびに中小企業政策史上、2つの異なる見方がある。つまり、中小企業を大企業と比較して、①ネガティブ（消極的）な存在としての「淘汰問題型」「残存問題型」「格差問題型」という問題型中小企業認識と、②ポジティブ（積極的）な存在としての「開発貢献型」「需要貢献型」「競争貢献型」「苗床貢献型」という貢献型中小企業認識である（小林靖雄・滝沢菊太郎編『中小企業とは何か—中小企業研究五十五年』有斐閣、1996年）。特に、1999年の中小企業基本法の改定は、中小企業認識を問題型から貢献型へ転換させたものとして画期的なものといえる。

そこで、今回は、近い将来就職を控えた大学生が中小企業に対してどのようなイメージを持ち、そしてそのイメージは変えられるかについて調査した。

1. 調査方法と調査項目

昨年度の本事業の一環として実施した調査「学生に選ばれる地元企業とは」の中から4社（P109～110別紙1.2参照）を訪問し、訪問前・後の学生の意識の変化をアンケートにより調査した（P107～108図表参照）。

調査対象は島大生（募集は松江高専でも行ったが、授業との関係で参加者はいなかった）であるなら学部・学科・学年は問わないというもので、働き方改革に取り組む県内中小企業に多少なりとも関心のある学生を募った。そのため、調査項目である中小企業への就職意識やイメージには、多少のバイアスがかかっている可能性がある。

調査項目としては、①県内企業への就職意識（関心）、②県内企業に対するイメージ、③知名度、④企業訪問企画のあり方について、である。

評価方法としては、就職意識に関しては5段階で、企業イメージに関してはネガティブな

項目（8項目）とポジティブな項目（7項目）の中から3項目の選択方法を、知名度は4段階で、企業訪問企画については5段階で評価している。

なお、今回の参加者は合わせて12名と少数であったため、統計的な有意性を求めることはせず回答を一覧表にする形で結果を開示している。

2. 調査結果

①県内企業への就職意識（関心）について

訪問前の意識・関心は、「大いにあり」3名、「どちらかといえばあり」4名で、関心ありは合わせて7名であった。次に、「どちらでもない」2名、「あまりない」3名と、関心無い派が3名であった。

訪問後では、「大いに持てた」5名、「どちらかといえば持てた」が7名と、全員が前向きな回答となった。

今回の参加者を出身別でみると、1名を除き11名が県外出身者である。つまり、県外出身者でも島根県の中小企業に関心を持ち、きっかけしだいでは島根に残る可能性が十分にあることを示している。

②企業イメージについて

訪問前では、「小規模・零細」「知名度が低い」が各4ポイント、「大企業の下請け」が2ポイント、経営が不安定「生産設備が劣位・汚い」が各1ポイントで、ネガティブポイントは合計12ポイントであった。次に、「地域密着・地元愛」「職場の雰囲気が良い・人を大切にする」が各6ポイント、「日本経済の下支え」が4ポイント、「やりがいがある」「社長の顔がよく見える」が各2ポイント、「独自の技術を持つ」が1ポイントで、ポジティブポイントは21ポイントであった。

訪問後では、「小規模・零細」「知名度が低い」が各1ポイント、「専門人材の不足」が1ポイントとネガティブポイントは12から3に低下した。一方、「地域密着・地元愛」が11ポイント、「職場の雰囲気が良い・人を大切にする」「やりがいがある」「社長の顔がよく見える」が各5ポイント、「決断が早く柔軟性が高い」が3ポイント、「独自の技術を持つ」が2ポイント、「日本経済の下支え」が1ポイントで、ポジティブポイントは21から32に上昇した。

ポイントの変化をみると、経営者や技術者の豊富な経験と知識に裏打ちされた言葉を積極的に受け止めた学生たちが、中小企業の進化能力を感じ取りイメージをポジティブに変えたことがうかがえる。経営資源の多くが経営者自身に帰属している中小企業の場合、起業家でもある彼らのポジティブな信条（心情？）が学生の意識を変化させるのである。

③訪問先知名度

「業務内容などよく知っている」が1名、「名前ほどは知っている」が7名、「ほとんど

知らない」が4名であった。

昨年の調査でも明らかなように、学生の情報収集の仕方は明らかにネットに依存している。テレビの視聴時間は短くなる一方でしかも録画が主流。再生時にはCMは早送りされ、ほとんど記憶に残らないのが現実である。さらに企業によっては主な取引がB to Bであることも少なくない。このような実情を踏まえたうえでいかに情報を学生のもとに届けるかが大きな課題といえる。

④企業訪問企画について

次回以降の訪問企画への参加意向を尋ねたところ、12名中11名の学生が参加意向を示している。また、企画形態としては大学主体、できれば「講義の一部として」を望んでいる。他方、費用負担に関しては自己負担もいとわない傾向もみられる。

3. 簡単なまとめ

現状では県内中小企業に対する関心・興味は必ずしも高くなく、また情報も十分届いていない。しかし、動機付けしだい（誰からどのような情報をインプットされるか）で県内中小企業への関心やイメージを高めることは十分可能である。その際、最初のきっかけづくりは大学が提供すること（強制的ではあるが放課後や土日などの自由時間を取られることのない講義の一部として）が学生の希望と一致する可能性が高い。その場合、費用（バス借り上げ費など）を大学・学生と受け入れ企業とで負担しあうことも十分可能と思われる。

これらを総合すると、定期開講科目（曜日・時間が決まっている講義）ではなく、夏季休暇などに行われる集中講義の一部として企業訪問を組み入れることが効果的と考えられる。現在行われている地元企業との連携科目を見直し、企業訪問などを組み込んだ講義＋実習型科目（その後受講者向けのインターンシップへつなげるなど）を大学に提案するのも一つの方向ではないだろうか。

最後に、今回の調査にご協力くださった島根電工株式会社、株式会社ワコムアイティ、アルファー食品株式会社、株式会社バイタルリードの皆様には感謝いたします。

(図表)

島根大学COC+事業「働き方改革に取り組む県内企業を知ろう！」アンケート結果

【事前アンケート】

	学部	回生	出身	県内企業への就職意識(関心)				県内企業に対するイメージ(訪問前:3つ以内選択)												訪問先知名度							
								ネガティブイメージ						ポジティブイメージ													
								大いにあり	どちらかと言えはあり	どちらでもない	あまりない	全くない	小規模・零細	大企業の下請け	給料が安い	長時間労働	経営が不安定	生産設備が劣位・汚い	専門人材の不足					知名度が低い	日本経済の下支え	独自の技術を持つ	地域密着・地元愛
1	法文	3	県外	1						1															1		
2	法文	3	県外	1						1					1												1
3	法文	3	県内		1					1									1	1					1		
4	法文	3	県外				1			1							1			1						1	
5	法文	3	県外				1										1				1		1		1		
6	法文	3	県外			1												1	1	1						1	
7	法文	4	県外	1													1		1	1					1		
8	法文	3	県外	1													1		1					1			
9	生物資源	1	県外			1				1							1			1					1		
10	法文	3	県外		1					1				1					1							1	
11	法文	3	県外	1													1			1			1		1		
12	法文	3	県外				1										1		1		1				1		
合計				3	4	2	3		4	2				1	1		4	4	1	6	6	2	2	1	7	4	
								12						21													

【事後アンケート】

	学部	回生	出身	県内企業への就職意識(関心)				県内企業に対するイメージ(訪問後:3つ以内選択)												訪問先知名度							
								ネガティブイメージ						ポジティブイメージ													
								大いにもてた	どちらかと言えはもてた	どちらでもない	あまりもてなかった	全くもてなかった	小規模・零細	大企業の下請け	給料が安い	長時間労働	経営が不安定	生産設備が劣位・汚い	専門人材の不足					知名度が低い	日本経済の下支え	独自の技術を持つ	地域密着・地元愛
1	法文	3	県外	1														1	1								
2	法文	3	県外	1															1	1					1		
3	法文	3	県内		1													1	1								
4	法文	3	県外		1															1	1	1					
5	法文	3	県外		1															1		1	1				
6	法文	3	県外		1															1	1			1			
7	法文	4	県外	1																1	1		1				
8	法文	3	県外	1						1										1			1				
9	生物資源	1	県外		1															1	1	1					
10	法文	3	県外		1															1	1			1			
11	法文	3	県外	1																1		1		1			
12	法文	3	県外		1											1						1			1		
合計				5	7				1							1	1	1	2	11	5	5	3	5			
								3						32													

【事後アンケート】

学部		回 生	出身	次回以降の 参加意向について				企画形態				有料(1,000円程 度)での参加意向					希望 料金		
				ぜ ひ 参 加 し て み た い	で き れ ば 参 加 し て み た い	ど ち ら と も い え な い	あ ま り 参 加 し た く な い	参 加 し な い	講 義 の 一 部 と し て	キ ャ リ ア セ ン タ ー 等 の 大 学 企 画 と し て	経 済 団 体 等 の 企 画 と し て	ハ ロ ー ワ ー ク な ど 行 政 の 企 画 と し て	そ の 他	ぜ ひ 参 加 し た い	ど ち ら か と い え ば 参 加 し た い	ど ち ら と も い え な い	あ ま り 参 加 し た く な い	参 加 し な い	
1	法文	3	県外	1					1									1	
2	法文	3	県外	1					1						1				
3	法文	3	県内		1				1								1		
4	法文	3	県外			1													
5	法文	3	県外	1					1									1	500円
6	法文	3	県外		1				1								1		
7	法文	4	県外	1					1								1		0円
8	法文	3	県外		1						1					1			
9	生物資源	1	県外	1						1						1			
10	法文	3	県外		1					1							1		
11	法文	3	県外	1					1						1				
12	法文	3	県外		1				1								1		500円
合計				6	5	1			8	2	1				2	2	5	1	1

(別紙1：学生募集に使用したチラシ)



働き方改革に取り組む県内企業を知ろう！

人手不足が叫ばれる一方で大学新卒者の3割が就職後3年以内に離職しています。理由の一つは職場環境の問題です。そこで今回は、県内で働き方改革等に積極的な企業を訪問し、その取り組みや今後の展望などについて理解を深めます。なお移動にかかる費用等はいつさいありませんが、会場等の都合もあり各回15名程度を募集します。学部回生は問いませんので積極的にご参加ください。

第1回	2017年 12/25 (月)	10:00 島根大学正門発 (松江高専発9:30)
		16:00 島根大学正門着予定 (松江高専着15:45予定)

訪問先①島根電工株式会社 (10:30～12:00)

電気・通信設備工事を中心に、「住まいのおたすけ隊」等の新規事業に取り組む。育児休暇やノー残業デーのほか誕生日休暇や半日休など仕事と家庭の調和を推進。しまねいきいき雇用賞受賞。

訪問先②株式会社ワコムアイティ (13:30～15:30)

Rubyを用いてソフトウェアの開発、ITシステムの構築などを行うIT企業。島根大学と共同で開発したサイン認証技術Lafcadiaoがマスコミ等で取り上げられ注目される。2016年しまねいきいき雇用賞受賞。

第2回	2018年 1/12 (金)	9:30 島根大学正門発 (松江高専発9:00)
		16:45 島根大学正門着予定 (松江高専着16:30予定)

訪問先③アルファ食品株式会社 (10:30～12:00)

主食用加工米で国内トップシェア。全国に先駆けアルファ化赤飯や山菜おこわを開発。島大医学部と糖尿病患者向け「おじや」「白がゆ」を共同開発。家庭用から業務用、学校給食、国連援助物資、災害時の非常食まで手掛ける。

訪問先④株式会社バイタルリード (13:30～15:30)

道路計画や公共交通計画、観光振興、地域活性化業務を担うコンサルタント。出雲大社前の神門通りの景観整備計画は全国的に注目を集める。また、デマンドタクシー予約運行システムなどの開発も手掛ける。2017年日本生産性本部女性活躍パワーアップ大賞優秀賞受賞。

しまね協働教育パートナーシップ登録団体

参加を希望する学生は、①参加希望日、②所属学部・学科、③氏名、④連絡先(緊急時に連絡ができる電話番号)を明記のうえ、島根大学法文学部法経学科飯野研究室までメールで申し込んでください。

★締め切り：2017年12月15日(金)。

★申し込み先：iino@soc.shimane-u.ac.jp まで。

主催：島根大学法文学部(担当：飯野)

(別紙2：訪問時の様子)

各訪問先ではおよそ1時間半～2時間にわたり、経営者もしくは人事担当者等から、業務内容を詳細にお話しいただくとともに、社内見学やフリーディスカッションの機会をいただいた。学生からは、「地方の中小企業でも活動の幅が広く新たな発見が多々あった」「地方だからこそやりがいを感じた」「中小企業でも突出した技術力があれば大手とも十分勝負できることが分かった」などの評価が返ってきた。



島根電工株式会社



株式会社ワコムアイティ



アルファー食品株式会社



株式会社バイタルリード

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/>