令和２年度 島根県委託事業

魅力ある組織風土づくり支援事業

事業実施報告書

令和３年３月

一般社団法人 島根県経営者協会

はじめに

島根県経営者協会では、令和2年度から島根県委託事業「魅力ある組織風土づくり支援事業」を実施しております。

社会保険労務士や経営コンサルタントを企業に派遣して、働きやすい風通しの良い職場づくりを目指して規則やルールの改正などはもちろん「実効性ある実践的かつ具体的な支援」をさせていただいてきました。各企業個々の課題を抽出しながら、研修会や先進企業視察等を通して職場改善を目指してまいりました。

一方、思えば令和2年は新型コロナウィルス感染症への対応に追われた一年でした。令和2年3月30日に私たちは連合島根と「コロナ禍においても島根県の雇用を守る」という共同声明を発表しました。以来、雇用調整助成金の利用促進等様々な手段を通して雇用を守る手立てを提案させていただいてきました。

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

島根県経営者協会では、令和元年度に厚生労働省委託事業「島根県働き方改革推進支援センター」を立上げ、年次有給休暇取得促進や時間外労働の上限規制などの労働時間法制の見直し、同一労働同一賃金いわゆる雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保等の周知実践を図ってまいりました。働き方改革も目指すところは同じです。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展等により、私たち企業経営者が求める人材やその役割も変わってくる可能性があります。働く人たちの考え方を変えていくことばかりでなく、企業が存続するためには私たち経営者が変わっていかなければなりません。コロナ禍を契機として過去の事例や知識の活用はもとより創造力や発想力を深化させ、10年後20年後に大きく変わっていくであろう経営環境の変化に対応できる人材の「定着・育成」を図っていかなければなりません。

人材育成、職場改善は企業の成長のためには最も大切で大きな要素であります。

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

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

令和３年３月

一般社団法人　島根県経営者協会
専務理事　森脇　建二

✤✤✤✤ 目　次 ✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤

【本事業実施内容】

１．支援対象企業の募集・選定 …… 1

２．評価委員会の設置 …… 1

３．本事業における支援の内容 …… 2

（１）専門家の派遣による各社への個別指導の実施 …… 3

1）個別支援の内容 …… 4

2）支援対象企業で働く社員への満足度調査の実施

①【支援実施前調査】 …… 9

②【支援実施後調査】 …… 22

（２）過年度支援企業へのフォローアップの実施

1）個別支援の実施 …… 34

2）支援対象企業で働く社員への満足度調査の実施

①【H30 年度　支援対象企業】 …… 34

②【Ｒ１年度　支援対象企業】 …… 47

（３）職場改善事例報告会『0pen イノベーション』の開催 …… 60

（４）職場改善事例集の作成 …… 66

（５）職場活性化の担い手育成研修

1）課題解決型研修の実施 …… 67

2）経営者・有識者等による連続講話の実施 …… 70

3）先進企業視察研修の実施

①　サン電子工業　株式会社　益田工場 …… 86

②　株式会社　コガワ計画 …… 87

③　株式会社　ニッポー　島根工場 …… 89

④　ホシザキ　株式会社　島根本社工場 …… 90

✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤✤

【本事業実施内容】

１．支援対象企業の募集・選定

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

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

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

◇◆◇　広告募集　◇◆◇

令和２年４月９日（木）山陰中央新報掲載

２．評価委員会の設置

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

〔評価委員〕

飯野　公央
（島根大学法文学部准教授）
谷口　恵子
（島根県商工労働部雇用政策課多様な就業推進室室長）
森脇　建二
（島根県経営者協会専務理事）

３．本事業における支援の内容

本事業における一年間の主な支援内容は次のとおりである。

●４月中に企業を募集し、５月下旬の評価委員会において支援企業が承認され、各担当派遣専門家が決定した。
●派遣専門家による個別支援は、企業担当者と相談のうえ日程調整し、一年をとおして（実際は６月から１月末頃まで）、今年度支援対象企業に対し一社当たり８回程度行った。また、過年度支援対象企業に対しては、フォローアップとして一社当たり２回程度支援を行った。ただし、今年度は新型コロナウィルスの影響により支援回数の縮小を行った企業もあった。
●今年後支援対象企業に対し社員満足度調査を実施前・実施後の２回行った。
過年度支援対象企業に対し、フォローアップとして社員満足度調査を１回行った。
●事例報告会『Ｏｐｅｎ イノベーション』を開催した。その模様はビデオ撮影し、後日 YouTube で配信した。また事例集を作成し、県および当協会ホームページに掲載するとともに、リーフレットを 2,000 部作成・配布した。
●職場活性化の担い手育成研修として、
・実践型業務改善研修を３会場（松江・浜田・隠岐）で各２回開催した。
・経営者・有識者等による連続講話を３会場（松江・出雲・浜田）で各３回開催した。
・先進企業視察研修を２回（１回２社訪問）開催した。

【支援スケジュール】

☆ 個別支援は無料 ☆

年　月	専門家派遣による個別支援の実施	過年度支援企業へのフォローアップの実施	社員満足度調査	研修・企業視察・事例報告会の実施	事例集・リーフレットの作成
令和2年4月	参加企業募集				
5月	支援対象企業の選定・通知				
6月			H30年度　支援対象企業 満足度調査の実施		過年度企業へのヒアリング等
7月	現状と課題整理	進捗状況の把握	本年度　支援対象企業 満足度調査の実施（1回目）		
8月	⇩				
9月	職場改善にかかる取組み提案			第1回　先進企業視察研修（益田市） 第1回　経営者・有識者連続講話 （松江・出雲・浜田会場）	
10月	⇩		令和元年度　支援対象企業 満足度調査の実施	第1回　実践型業務改善研修 （松江・浜田・隠岐会場）	
11月	取組みの実行支援			事例報告会 第2回　経営者・有識者連続講話 （松江・出雲・浜田会場）	
12月	⇩	⇩		第2回　先進企業視察研修 （仁多郡・雲南市） 第2回　実践型業務改善研修 （松江・浜田・隠岐会場） 第3回　経営者・有識者連続講話 （松江・出雲・浜田会場）	⇩
令和3年1月	総括・検証、 報告書作成	改善に向けた提案・支援	本年度　支援対象企業 満足度調査の実施（2回目）		作成・編集等
2月					製本・完成・発送
備　考	個別支援回数：8回程度／社	フォローアップ支援回数：2回程度／社			

（１）専門家の派遣による各社への個別指導の実施

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

次に個別支援を通して見えてきた各支援対象企業における課題、その課題解決に向けた取組みや成果等について紹介する。

派 遣 専 門 家

特定社会保険労務士	木村　雄治
特定社会保険労務士	安食　　賢
特定社会保険労務士	今岡　宏俊
特定社会保険労務士	松尾　健五
社 会 保 険 労 務 士	糸原　るい
社 会 保 険 労 務 士	福島　　豪
社 会 保 険 労 務 士	松原　智治
社 会 保 険 労 務 士	目次　康子

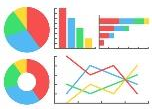
［支援フロー］

経営陣ヒアリング → 社員アンケート → 課題の抽出 → 課題解決に向けた取り組みの提案 → 実行

１）個別支援の内容

課　題	提案および取組み	成果・これからの目標など
① 経営姿勢・理念の浸透	・社長と社員の個人面談の機会を定期的にもつ	・社長の現場視察を月 1 回行い、社員とのコミュニケーションを深め、根気良く浸透させていくこととなった
	・クレドカードの配布	・準備中
② 就業規則等の整備	・一般事業主行動計画策定と育児介護休業規程の整備等を行い、周知のためリーフレットを作成	・『こっころカンパニー』認定 ・若い社員が定年まで安心して働くことのできる会社を目指し、就業規則等を整備するにあたり、社員の素直な意見を聴く機会が出来た
③ 労働時間の管理（多様な業務運営から生じる時間外労働を抑制し、働き方改革に対応したい）	・現状を確認し、変更が必要な業務については就業規則の変更や協定書作成に必要な点を整理	・働きすぎによる時間外労働の抑制等効率的な労働時間管理の変更がスムーズに行える準備が出来た
	・後片付けや着替え等、労働時間の考え方を社員に周知	・所定労働時間の終了と時間外時間の開始にメリハリが出来た
④ 同一労働同一賃金について	・短時間･有期雇用労働者に説明できる説明書作成の手順確認等を行った	・2021 年４月からの働き方改革（同一労働同一賃金）への準備が出来た
⑤ 女性活躍推進法への対応	・女性管理職の登用	・今後、女性管理職登用を目指し、女性が活躍できる職場環境の整備を進めていくと共に、正社員登用制度も検討中
⑥ 労働条件と報酬のバランスがとれた職場づくり	・多様な働き方に対応した制度の導入を検討	・短時間正規職員制度の導入に向けた整理が出来た

課　題	提案および取組み	成果・これからの目標など
⑦ 年次有給休暇の取得促進		・２か月に１日の取得を目指し、予め年間取得計画を立てることとなった（現在実行中）
⑧ 働きやすい職場づくりへ	・『プロジェクトチーム』による、自ら考え行動する組織づくり	・意見が言いやすい仕組みができ、働きやすい職場づくりが進展した ☆ 助成金を活用し、女性用トイレ改修ができ、女性が働きやすい環境が整備された ☆ 休憩スペースを確保し、業務にメリハリが出来た
⑨ 若年層の離職が多い	・イクボス企業ネットワーク、イクボス関連セミナー参加、ユースエール認定の取得を検討	
⑩ 人手不足・人材確保・離職防止 ⑪ コミュニケーションの向上	・家族見学会 ・家族会の復活 （バーベキューや球技大会等家族ぐるみの親睦を目指す）	・家族に日頃の感謝を伝える場を作りたい ・家族の理解を得て、働きやすさの向上を目指す （コロナの影響で、時期は未定だが落ち着けば行う予定）
	・グループライン	・他業務に対する関心・理解が深まり社員間で助け合う雰囲気が出来た
	・ラインワークスの導入	・上層部と若手社員との意思疎通面において、中間社員層でフィルターにかかった状態であったが、導入によりお互いの意見や考えを直接伝えることが出来るようになった

課　題	提案および取組み	成果・これからの目標など
	・個人面談	
	・新ユニフォームの検討	・一体感、チームワークに期待
⑫ 情報の共有	・導入済みクラウドシステムの積極的活用	・コロナ禍でのスケジュール管理と連絡事項を徹底することが出来た
⑬ 見える化	・会議資料をグラフ化する等誰もが把握しやすい工夫	・意識の向上、個人計画のレベルアップにつながった 
⑭ 5S 認識向上	・JFS-B（食品安全規格）の認定を目指すことの重要性等を説明、職場環境の改善や作業工程の仕様書を作成	・目標が明確になったことで一体感が生まれ、仕様書による管理によって躾も向上した
⑮ 健康管理	・島根産業保健総合センターの無料支援サポートを活用	・専門保健師からアドバイスを受け、社員の健康状態の把握ができたことにより、社員に対する社内のサポート体制に活かすことが出来た
⑯ 福利厚生制度の拡充	・永年勤続表彰制度 ・ジョイメイトの活用	・社長から記念品とメッセージカードを贈られ、社員を大切にするという想いがさらに高まり、社員のモチベーションアップにもつながった（表彰社員からも挨拶文を書いてもらい、社内共有システムで周知）

課　題	提案および取組み	成果・これからの目標など
⑰ 覇気の醸成	・社員向け写真コンテスト	・自社サイトに掲載する写真を社員から募り、採用者には金一封予定。仕事への愛着喚起、社外 PR もねらいとする（企画中）
⑱ 人事評価制度	・考課者研修の実施と見直し社内チームの立ち上げ	・目標管理シートを作成し、これに基づき、上司と３か月毎の面接を行うこととなった
⑲ 人材育成・研修等 	・ハラスメント対策研修の実施（２回） ※注 ・ブレインダンプ研修「次世代リーダー育成プロジェクト（仮称）」実施 ・労務コンプライアンス研修等	・階層別ハラスメント研修は、啓発と職場環境の安定化につながった （※注 頭の中にあるものを書き出し、思考を整理する研修）
⑳ 高齢者雇用への備え	・厚生労働省「エイジフレンドリーガイドライン（高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン）」と同助成金紹介	

課　題	提案および取組み	成果・これからの目標など
【新型コロナウィルスによる新たな課題】		
☆　部署毎の繁閑による休業の格差から生じる不満	・可能な範囲での部署間異動	・個々のスキルアップにつながり、新たな体制づくりの布石となった
☆　休業長期化によるメンタルヘルス問題	・メンタルヘルスアンケートの実施	・社員の健康状態を細やかに把握することが出来た
☆　オンライン対応 	・オンラインで対応できる業務の検討 ・スキルアップのため、オンライン受講が可能な業務に役立つ資格の取得を勧めた	

支援対象企業の業種内訳数

製造業	３社
建設業・不動産業等	４社
小売・販売業	２社
サービス業	３社
社会福祉事業関係	３社

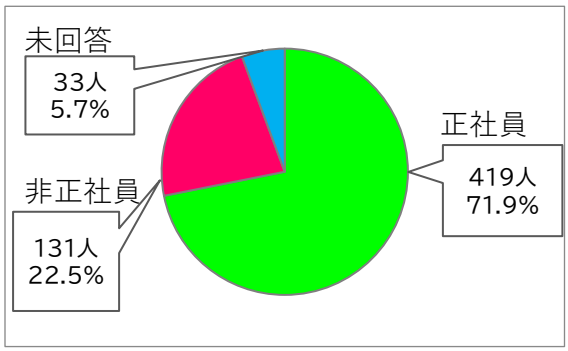
2）支援対象企業で働く社員への満足度調査の実施

①【支援実施前調査】（令和２年６月実施）

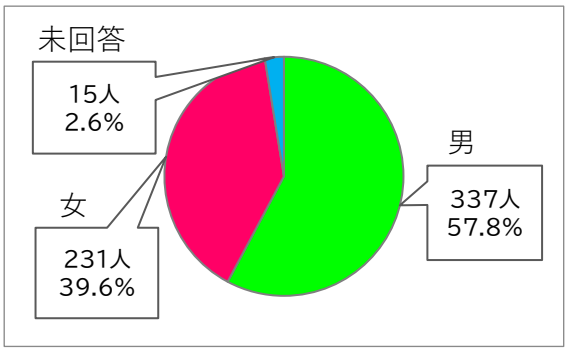
本事業を推進するにあたっては、企業にとって何が問題になっており、今後の解決すべき課題は何であるのか、また経営陣と社員との方向性が一致しているかなどについて把握する必要があることから、支援対象企業 15 社で働く社員に向けて、無記名による満足度調査を実施（発送先企業数 15 社、発送数 792 通、回答数 582 通、回収率 73.5%）した。

◇◆◇　回答属性　◇◆◇

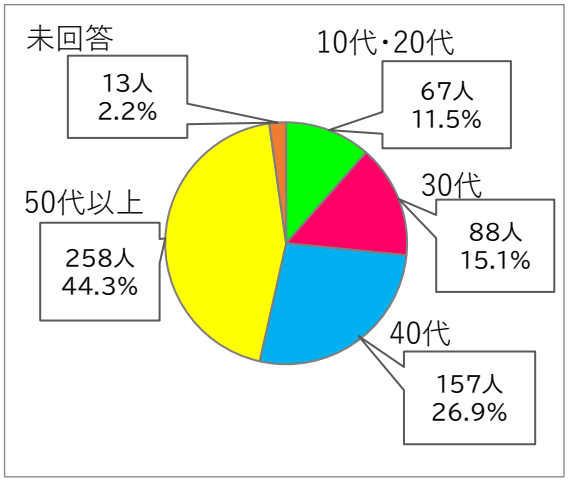
〔正社員・非正社員の区分〕



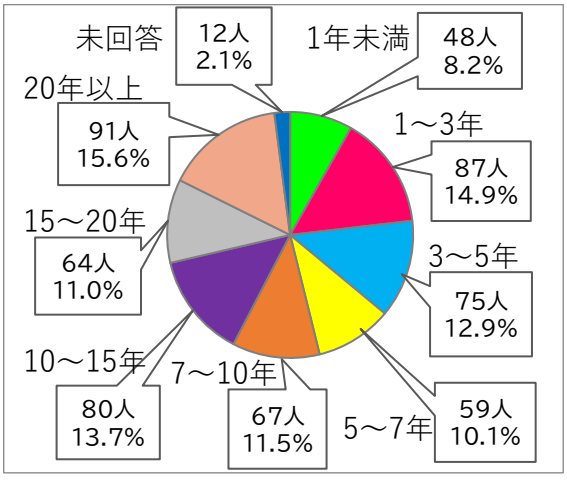
〔性　別〕



〔年代別〕



〔勤続年数〕



◇◆◇　アンケート質問項目　◇◆◇

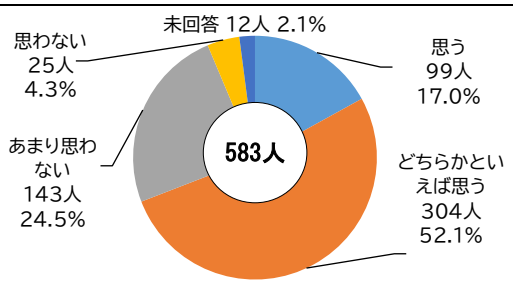
Ⅰ．経営姿勢について
Ⅱ．労働条件について
Ⅲ．職場環境について
Ⅳ．組織風土について
Ⅴ．キャリアプランについて
Ⅵ．自由意見

※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。

Ⅰ．経営姿勢について

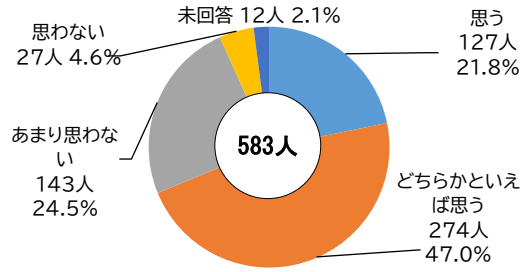
【質問１】　あなたは、会社の経営方針については、十分理解している。

思　　う	99 人(	17.0%)
どちらかといえば思う	304 人(	52.0%)
あまり思わない	143 人(	24.5%)
思　わ　な　い	25 人(	4.3%)
未　回　答	12 人(	2.1%)
計	583 人(	100.0%)



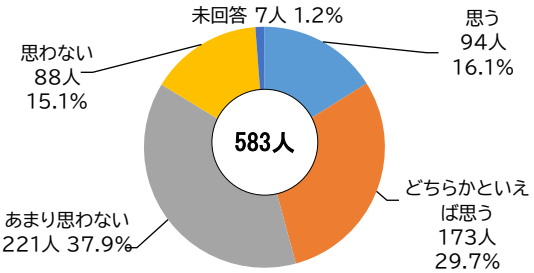
【質問２】　職場では、各社員は仕事の目標を定めた上で行動している

思　　う	127 人(	21.8%)
どちらかといえば思う	274 人(	47.0%)
あまり思わない	143 人(	24.5%)
思　わ　な　い	27 人(	4.6%)
未　回　答	12 人(	2.1%)
計	583 人(	100.0%)



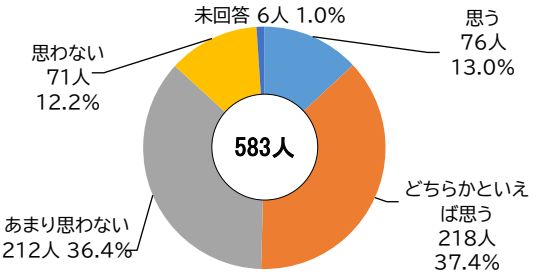
【質問３】　会社のトップは、常に現場を見る努力をしている。

思　　う	94 人(	16.1%)
どちらかといえば思う	173 人(	29.7%)
あまり思わない	221 人(	37.9%)
思　わ　な　い	88 人(	15.1%)
未　回　答	7 人(	1.2%)
計	583 人(	100.0%)



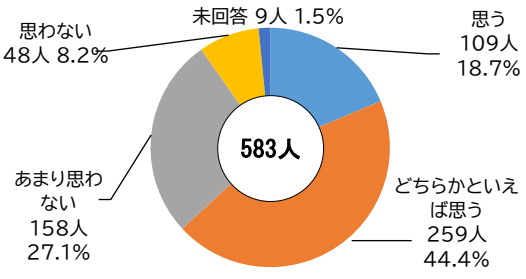
【質問４】　会社のトップは、社員の声に耳を傾けている。

思　　う	76 人(	13.0%)
どちらかといえば思う	218 人(	37.4%)
あまり思わない	212 人(	36.4%)
思　わ　な　い	701 人(	12.2%)
未　回　答	6 人(	1.0%)
計	583 人(	100.0%)



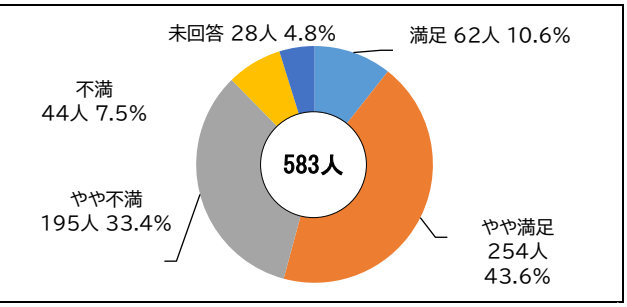
【質問５】　会社のトップは、常に改革に心掛けている。

思　　う	109 人(	18.7%)
どちらかといえば思う	259 人(	44.4%)
あまり思わない	158 人(	27.1%)
思　わ　な　い	48 人(	8.2%)
未　回　答	9 人(	1.5%)
計	583 人(	100.0%)



【質問６】　経営姿勢全般に対する満足度は？

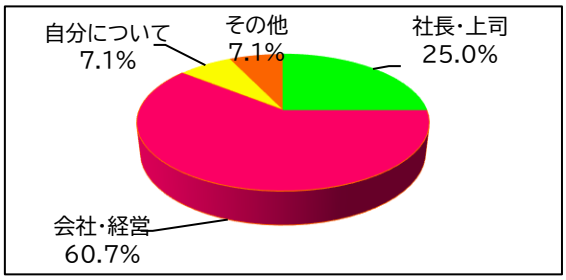
満　　足	62 人(　10.6%)
や　や　満　足	254 人(　43.6%)
や　や　不　満	195 人(　33.4%)
不　　満	44 人(　7.5%)
未　回　答	28 人(　4.8%)
計	583 人(100.0%)



経営姿勢　についての意見

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
社長・上司について	7	25.0%
会社・経営について	17	60.7%
自分について	2	7.1%
その他	2	7.1%
計	28	100.0%



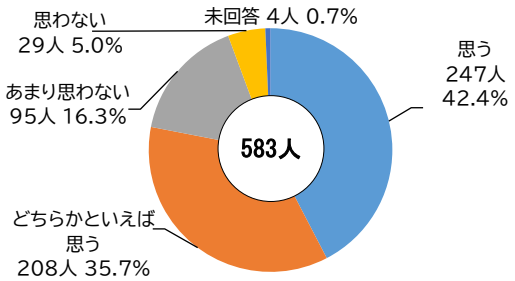
≪生の声≫

・取締役とのコミュニケーションは多く、意見交換は多い会社だと思う
・今のトップは自分の気に入った者しか優遇しない。やる気なし、トップ営業なし、天下り、隠居している、会社を私物化しつつある。世の中との「ズレ」甚だしい
・会社のトップ、上司と話す機会がない
・上司が事務所でゲームして遊んでいたり、寝ていたりするので仕事してほしい
・社長は改善に前向きだが、取締役陣が後ろ向きなので社業に反映しない
・トップは現場を見ても本質を見ていないように思う
・新しく取り組む姿勢はあるが、PDCA サイクルが遅い。あるいは循環していない
・コンサルタントの言いなりになり過ぎる面があり、あまり好きではない
・会社の経営状況、経営指標、目標を社員に向けて伝えてほしい
・方向性が分からない。何か決定事項があっても数名だけで共有している
・理念はあるだけ、職員はその意味すら分かってないと思う。もうけ主義な理想を押し付けられてくるのでやりがいはない
・目先の利益しか見えていない
・適任者がいない中、責任者にさせられ、仕事が回っていない部署が多い

Ⅱ．労働条件について

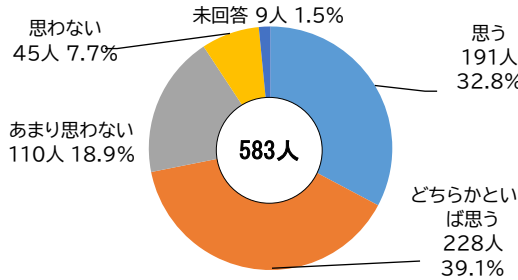
【質問７】　残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である。

思　　う	247 人(　42.4%)
どちらかといえば思う	208 人(　35.7%)
あまり思わない	95 人(　16.2%)
思　わ　な　い	29 人(　5.0%)
未　回　答	4 人(　0.7%)
計	583 人(100.0%)



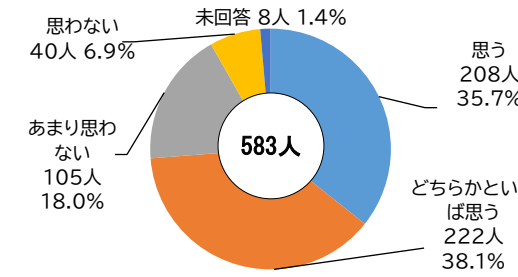
【質問８】　会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている。

思　　う	191 人(　32.8%)
どちらかといえば思う	228 人(　39.1%)
あまり思わない	110 人(　18.9%)
思　わ　な　い	45 人(　7.7%)
未　回　答	9 人(　1.5%)
計	583 人(100.0%)



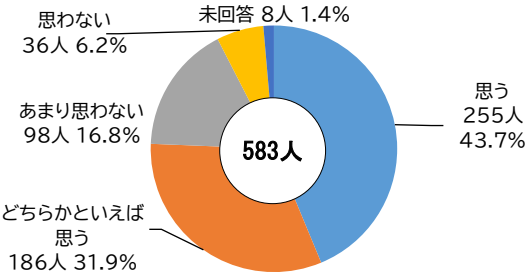
【質問９】　健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している。

思　　う	208 人(　35.7%)
どちらかといえば思う	222 人(　38.1%)
あまり思わない	105 人(　18.0%)
思　わ　な　い	40 人(　6.9%)
未　回　答	8 人(　1.4%)
計	583 人(100.0%)



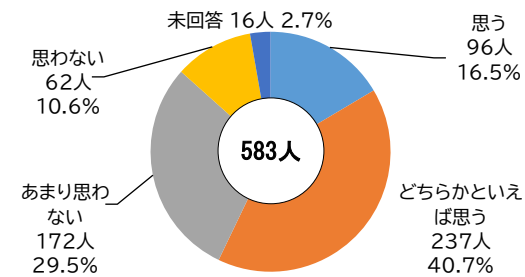
【質問 10】　有給休暇は取れている。

思　　う	255 人(　43.7%)
どちらかといえば思う	186 人(　31.9%)
あまり思わない	98 人(　16.8%)
思　わ　な　い	36 人(　6.2%)
未　回　答	8 人(　1.4%)
計	583 人(100.0%)



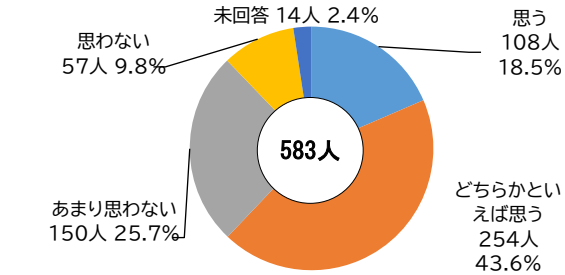
【質問 11】　社員の給与（賃金）は、公平に定められている。

思　　う	96 人(　16.5%)
どちらかといえば思う	237 人(　40.7%)
あまり思わない	172 人(　29.5%)
思　わ　な　い	62 人(　10.6%)
未　回　答	16 人(　2.7%)
計	583 人(100.0%)



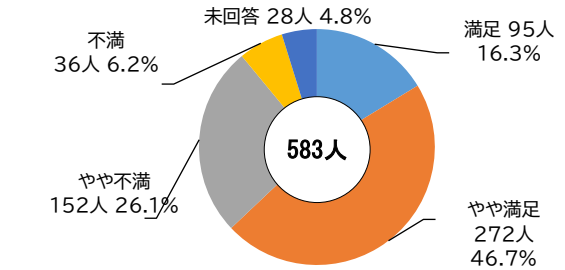
【質問 12】　人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている。

思　　う	108 人(　18.5%)
どちらかといえば思う	254 人(　43.6%)
あまり思わない	150 人(　25.7%)
思　わ　な　い	57 人(　9.8%)
未　　回　　答	14 人(　2.4%)
計	583 人(100.0%)



【質問 13】　労働条件全般に対する満足度は？

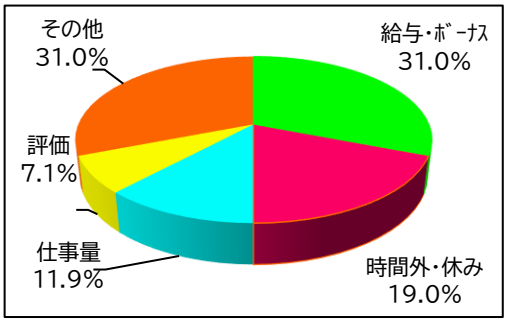
満　　足	95 人(　16.3%)
や　や　満　足	272 人(　46.7%)
や　や　不　満	152 人(　26.1%)
不　　満	36 人(　6.2%)
未　　回　　答	28 人(　4.8%)
計	583 人(100.0%)



労働条件　についての意見

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
給与・ボーナス・手当に関すること	13	31.0%
時間外・休み等に関すること	8	19.0%
仕事量に関すること	5	11.9%
評価に関すること	3	7.1%
その他	13	31.0%
計	42	100.0%



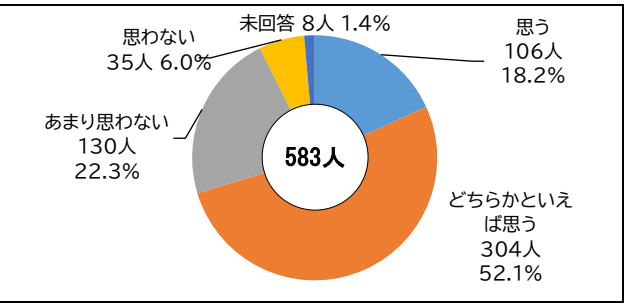
≪生の声≫

・入社前に提示された給与と入社後の給与が異なる点が不満
・賃金の基準がなくトップの独断である
・賞与はほとんど好き嫌いで決められている。人それぞれ違うパーセンテージで決められているので不公平すぎる
・毎日、ただ働き１時間弱、みなさんがしていて問題です
・残業してもタイムカードではないため、適切な処理になっていない
・物理的に不可能な仕事量を命じられることが多々ある。休憩時間でも業務を命じられる
・有休の申請に理由を書かされる
・有休出しても無視して仕事にされた
・人事評価の規定がない。自己評価など
・上司は現場の状況を理解せず、勤務を組む傾向にあるように思う
・１年更新の嘱託だが、更新時に雇用契約書のみで労働条件通知書がない
　（１番初めにもらったきり）
・入社前の健康診断経費、１年くらい勤めたら返していただくことも考えて欲しい

Ⅲ. 職場環境について

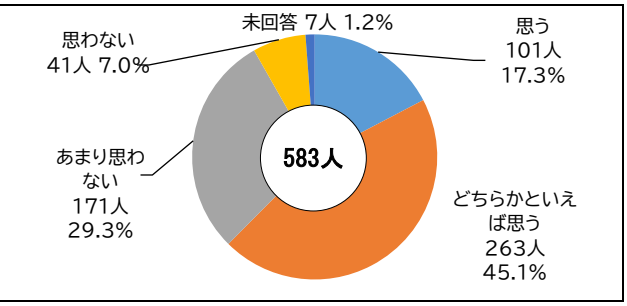
【質問 14】　職場では、決められたルールや約束がきちんと守られている。

思　　う	106 人(　18.2%)
どちらかといえば思う	304 人(　52.1%)
あまり思わない	130 人(　22.3%)
思　わ　な　い	35 人(　6.0%)
未　回　答	8 人(　1.4%)
計	583 人(100.0%)



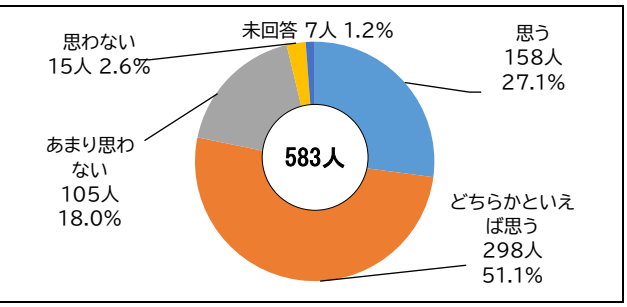
【質問 15】　職場の業務改善は積極的に行われている。

思　　う	101 人(　17.3%)
どちらかといえば思う	263 人(　45.1%)
あまり思わない	171 人(　29.3%)
思　わ　な　い	41 人(　7.0%)
未　回　答	7 人(　1.2%)
計	583 人(100.0%)



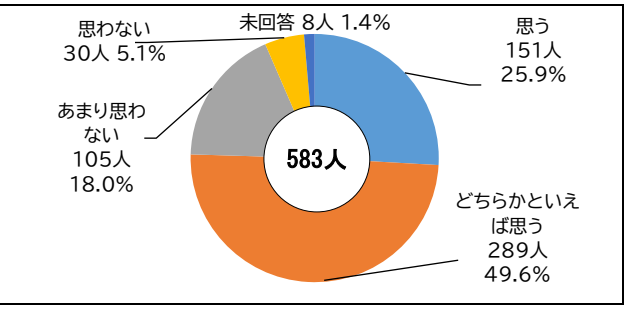
【質問 16】　職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である。

思　　う	158 人(　27.1%)
どちらかといえば思う	298 人(　51.1%)
あまり思わない	105 人(　18.0%)
思　わ　な　い	15 人(　2.6%)
未　回　答	7 人(　1.2%)
計	583 人(100.0%)



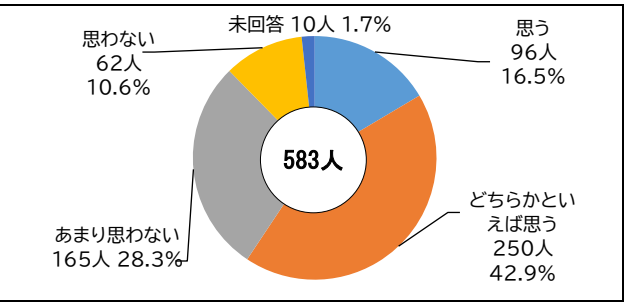
【質問 17】　会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度等）の整備を心掛けている。

思　　う	151 人(　25.9%)
どちらかといえば思う	289 人(　49.6%)
あまり思わない	105 人(　18.0%)
思　わ　な　い	30 人(　5.1%)
未　回　答	8 人(　1.4%)
計	583 人(100.0%)



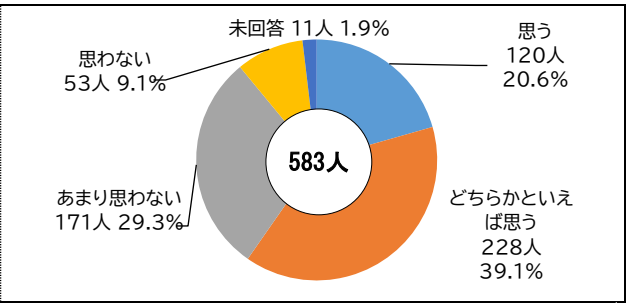
【質問 18】　会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている。

思　　う	96 人(　16.5%)
どちらかといえば思う	250 人(　42.9%)
あまり思わない	165 人(　28.3%)
思　わ　な　い	62 人(　10.6%)
未　回　答	10 人(　1.7%)
計	583 人(100.0%)



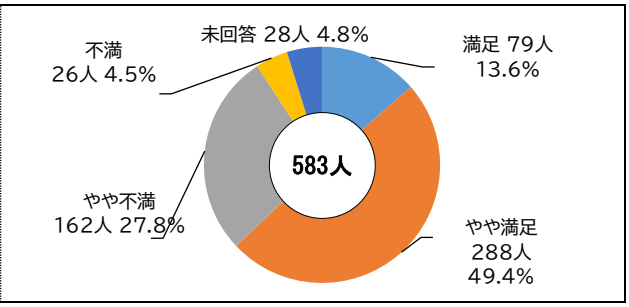
【質問 19】　職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている。

思　　う	120 人(　20.6%)
どちらかといえば思う	228 人(　39.1%)
あまり思わない	171 人(　29.3%)
思　わ　な　い	53 人(　9.1%)
未　　回　　答	11 人(　1.9%)
計	583 人(100.0%)



【質問 20】　職場環境全般に対する満足度は？

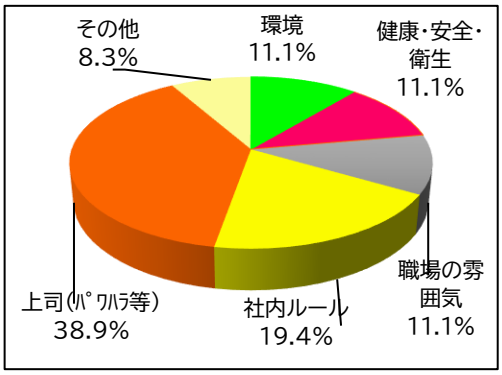
満　　足	79 人(　5.8%)
や　や　満　足	288 人(　34.5%)
や　や　不　満	162 人(　38.5%)
不　　満	26 人(　11.1%)
未　　回　　答	28 人(　10.2%)
計	583 人(100.0%)



職場環境　についての意見

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
建物等の環境に関すること	4	11.1%
健康・安全・衛生に関すること	4	11.1%
職場の雰囲気に関すること	4	11.1%
社内ルールに関すること	7	19.4%
上司（パワハラ等）に関すること	14	38.9%
その他	3	8.3%
計	36	100.0%



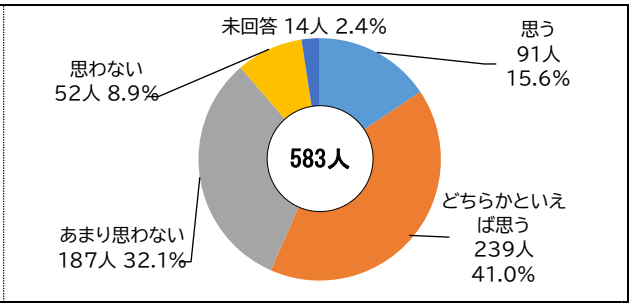
≪生の声≫

・職場の壁が薄いため、隣の部屋にいる職員の高笑いが良く聞こえてくる
・換気が不十分。騒音も凄いが耳栓を付けていない
・受動喫煙を強いられる環境。粉塵が舞う環境だが、粉塵マスクを付けていない
・出先(勤務地）では、うまくできていると思う
・上司を含めて言ったこと、決めたことが守られていない
・部署内の関係性は良好だが、部署間のつながりや部署と経営側とのつながりに距離があると思う
・模範となるべき人がルールや期日を守らない。また、閉鎖的な考え方の人も多く、「昔はこうだった」などという方々をいかに変えていくかが今後の課題
・パワハラを理解していない上司が多い。社員が辞めても責任を感じていない
・ハラスメントに関する取り組みが全くなされていなく、相談員は配置されているが、その相談員自体がハラスメント（モラハラ）をしている
・大変よく面倒みておられる
・職場の問題点を知りながら、放置又は長らく対処していないことがある

Ⅳ. 組織風土について

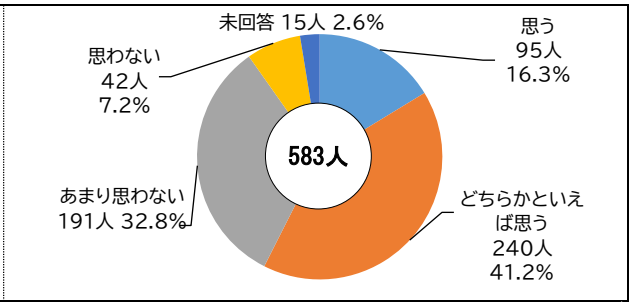
【質問 21】　社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある。

思　　う	91 人(　15.6%)
どちらかといえば思う	239 人(　41.0%)
あまり思わない	187 人(　32.1%)
思　わ　な　い	52 人(　8.9%)
未　回　答	14 人(　2.4%)
計	583 人(100.0%)



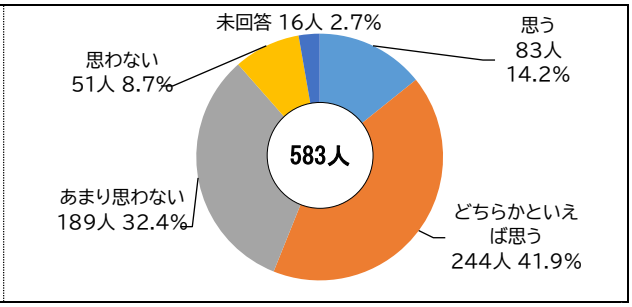
【質問 22】　挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある。

思　　う	95 人(　16.3%)
どちらかといえば思う	240 人(　41.2%)
あまり思わない	191 人(　32.8%)
思　わ　な　い	42 人(　7.2%)
未　回　答	15 人(　2.6%)
計	583 人(100.0%)



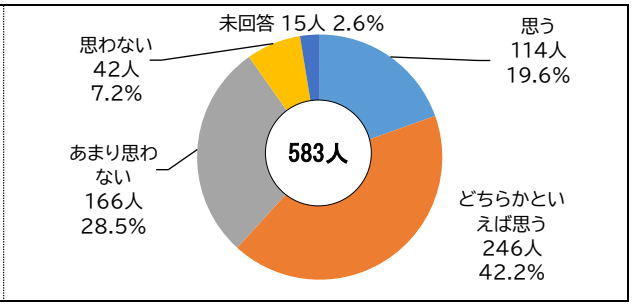
【質問 23】　上司の指示・指導は明快でかつ適切で、仕事が進めやすい。

思　　う	83 人(　14.2%)
どちらかといえば思う	244 人(　41.9%)
あまり思わない	189 人(　32.4%)
思　わ　な　い	751 人(　8.7%)
未　回　答	16 人(　2.7%)
計	583 人(100.0%)



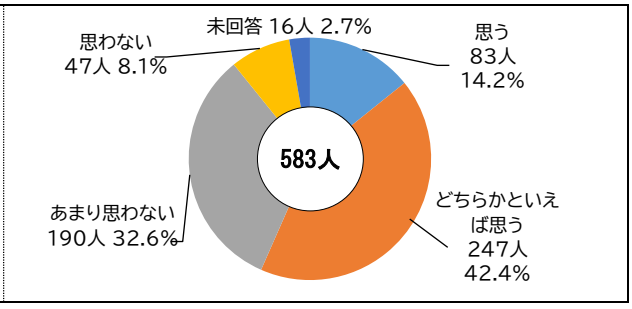
【質問 24】　職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる。

思　　う	114 人(　19.6%)
どちらかといえば思う	246 人(　42.2%)
あまり思わない	166 人(　28.5%)
思　わ　な　い	42 人(　7.2%)
未　回　答	15 人(　2.6%)
計	583 人(100.0%)



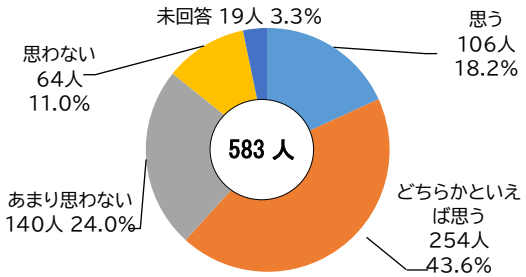
【質問 25】　上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている。

思　　う	83 人(　14.2%)
どちらかといえば思う	247 人(　42.4%)
あまり思わない	190 人(　32.6%)
思　わ　な　い	47 人(　8.1%)
未　回　答	16 人(　2.7%)
計	583 人(100.0%)



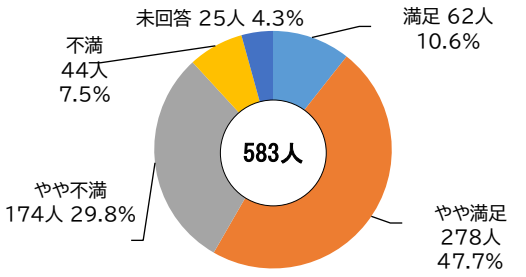
【質問 26】　定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている。

思　　う	106 人(	18.2%)
どちらかといえば思う	254 人(	43.6%)
あまり思わない	140 人(	24.0%)
思　わ　な　い	64 人(	11.0%)
未　　回　　答	19 人(	3.3%)
計	583 人(	100.0%)



【質問 27】　組織風土全般に対する満足度は？

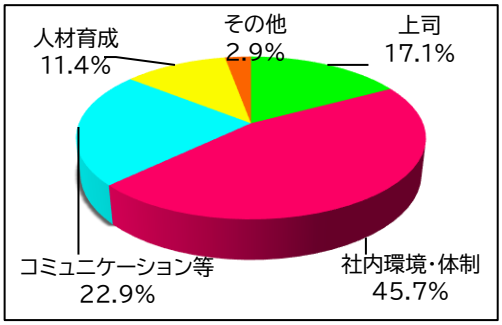
満　　足	62 人(	10.6%)
や　や　満　足	278 人(	47.7%)
や　や　不　満	174 人(	29.8%)
不　　満	44 人(	7.5%)
未　　回　　答	25 人(	4.3%)
計	583 人(	100.0%)



組織風土　についての意見

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
上司に関すること	6	20.0%
社内環境・体制など	16	30.0%
コミュニケーション・チームワーク	8	40.0%
人材の育成について	4	10.0%
その他	1	0.0%
計	35	100.0%



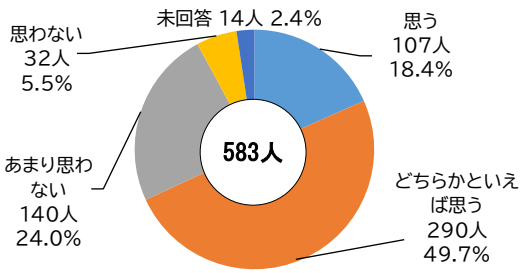
≪生の声≫

・人材を大切にしていない風潮がある。チームワークをあまり感じられない
・定期的に会議はされているが仕事を行う上で必要な情報がパート・臨時に対して共有されていないため、仕事をする上で支障が出る
・本社と支社との間に一体感がない。支店は若干ないがしろ
・新しいことを始めるのに否定的、保守的を通りにしている。昭和の仕事なので残業（サービス）は当たり前
・人間関係は極めて悪く、同僚、上司とのコミュニケーションが全くない
・発言するといびられたり恫喝されたりするので意見を言えない。無視が多い。指示は分かりにくく、早口で聞き取りにくい。説明はあるが専門用語が多すぎ、理解に悩む
・トップ以外の声･･･聞いてもらえない。聞いてもらう時もない

Ⅴ．キャリアプランについて

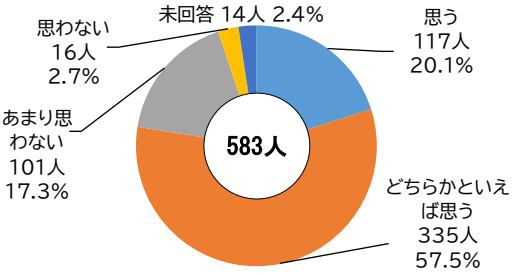
【質問 28】　会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている。

思　　う	107 人(	18.4%)
どちらかといえば思う	290 人(	49.7%)
あまり思わない	140 人(	24.0%)
思　わ　な　い	32 人(	5.5%)
未　回　答	14 人(	2.4%)
計	583 人(	100.0%)



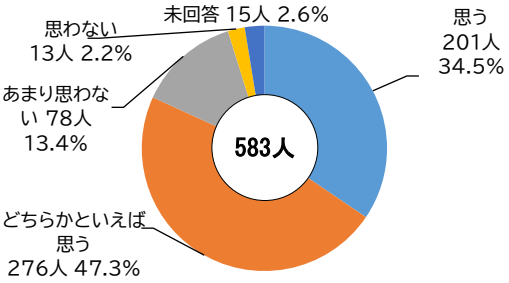
【質問 29】　自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている。

思　　う	117 人(	20.1%)
どちらかといえば思う	335 人(	57.5%)
あまり思わない	101 人(	17.3%)
思　わ　な　い	16 人(	2.7%)
未　回　答	14 人(	2.4%)
計	583 人(	100.0%)



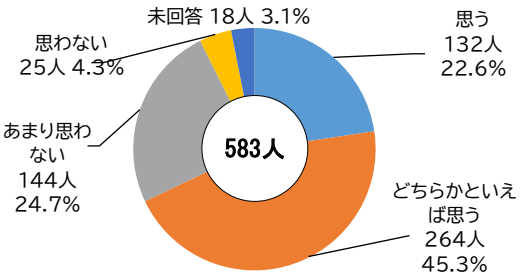
【質問 30】　自分自身、もっと知識や技術を身につけたい。

思　　う	201 人(	34.5%)
どちらかといえば思う	276 人(	47.3%)
あまり思わない	78 人(	13.4%)
思　わ　な　い	13 人(	2.2%)
未　回　答	15 人(	2.6%)
計	583 人(	100.0%)



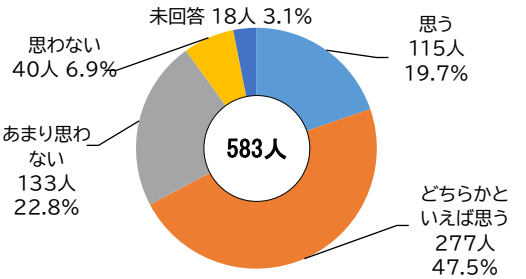
【質問 31】　多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたい。

思　　う	132 人(	22.6%)
どちらかといえば思う	264 人(	45.3%)
あまり思わない	144 人(	24.7%)
思　わ　な　い	25 人(	4.3%)
未　回　答	18 人(	3.1%)
計	583 人(	100.0%)



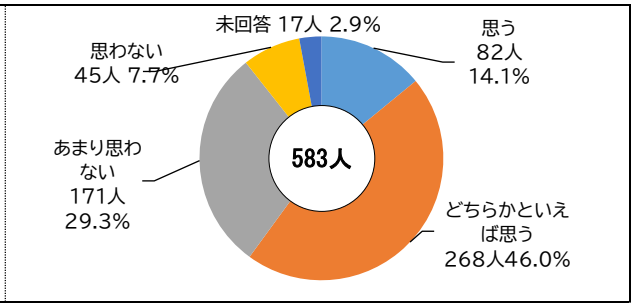
【質問 32】　会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修などに）努めている。

思　　う	115 人(	19.7%)
どちらかといえば思う	277 人(	47.5%)
あまり思わない	133 人(	22.8%)
思　わ　な　い	40 人(	6.9%)
未　回　答	18 人(	3.1%)
計	583 人(	100.0%)



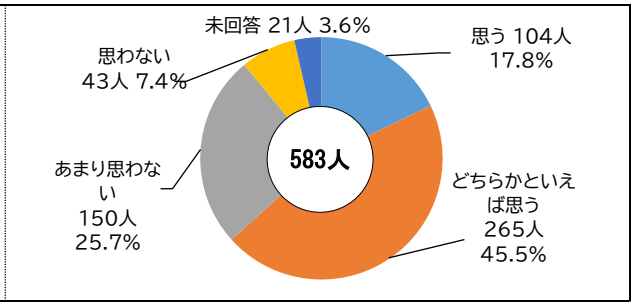
【質問 33】　自分自身が会社で必要とされていることを実感できている。

思　　う	82 人(　14.1%)
どちらかといえば思う	268 人(　46.0%)
あまり思わない	171 人(　29.3%)
思　わ　な　い	45 人(　7.7%)
未　回　答	17 人(　2.9%)
計	583 人(100.0%)



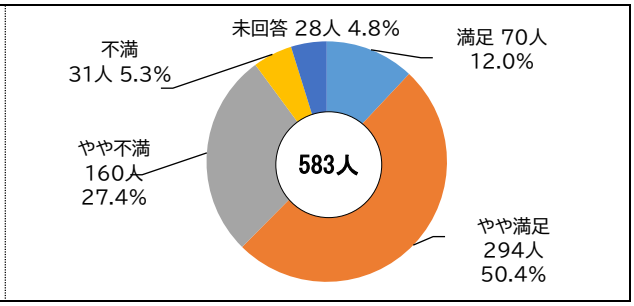
【質問 34】　この会社で今後もずっと長く働きたい。

思　　う	104 人(　17.8%)
どちらかといえば思う	265 人(　45.5%)
あまり思わない	150 人(　25.7%)
思　わ　な　い	43 人(　7.4%)
未　回　答	21 人(　3.6%)
計	583 人(100.0%)



【質問 35】　キャリアプラン全般に関する満足度は？

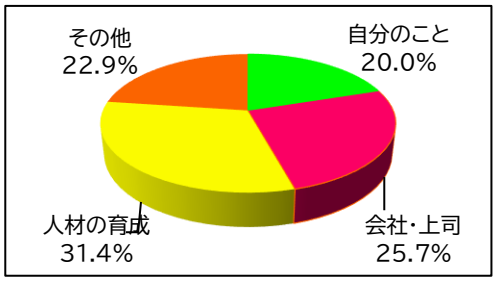
満　　足	70 人(　12.0%)
や　や　満　足	294 人(　50.4%)
や　や　不　満	160 人(　27.4%)
不　　満	31 人(　5.3%)
未　回　答	28 人(　4.8%)
計	583 人(100.0%)



キャリアプラン　についての意見

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
自分のこと	7	16.7%
会社・上司について	9	16.7%
人材の育成について	11	33.3%
その他	8	33.3%
計	35	100.0%



≪生の声≫

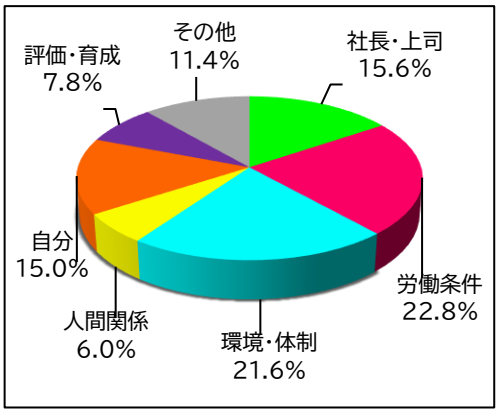
・社員の多くがやりがいを感じられる体制づくりに力を入れてほしい
・生産は難しいが上手く出来た時の達成感はある。技術も身についているので継続してやっていきたい
・新人教育など一律したシステムがないので配属先によって大きな差があるように思う
・社員の意見は聞くが”聞き入れて”もらえないので改善もされずやる気もなくなる
・必要な勉強会は行われるが、内部講師ばかりで、毎回内容も似ているのでつまらない
・会社として社員に取得させたい資格と社員が希望する資格のマッチングがされていなように感じる
・年々「こうなりたい」という像がわからなくなってきた

Ⅵ. 自由意見

思っていること・悩みなど

◎40 代以上（年代未回答者含む）の意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
社長･上司(ﾊﾟﾜﾊﾗ含)に関すること	26	15.6%
労働条件に関すること	38	22.8%
会社の環境・体制に関すること	36	21.6%
人間関係に関すること	10	6.0%
自分に関すること	25	15.0%
評価・育成に関すること	13	7.8%
その他（コロナ関連含）	19	11.4%
計	167	100.0%



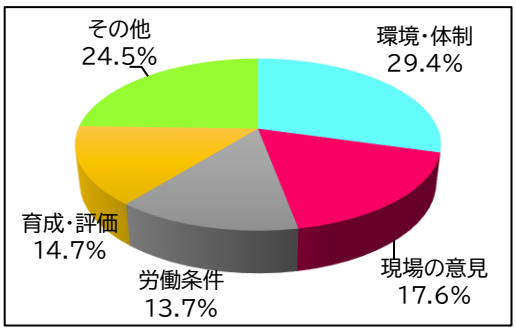
≪生の声≫

・色々な職場を経験して今の職場につきましたが、直属の上司は、よく相談しても良きアドバイスをいただきます。そういうところは他の職場ではなかったことだと思っています
・もう少し社員のチームワークを良くしたい。コミュニケーションをもっととれるような職場にしたい
・「遅くまで残業している＝多くの仕事を頑張っている」と考えている上司ではやる気が起きない。報われない気がする。結局上司の機嫌次第で物事が行われている
・制限が多く動きにくい。会社の上層部と現場の考え方が１８０度方向異なるため、不満に思うことが多々ある・いい意見がでても、できない方に合わせることが多いので変化が少ない
・上手くいかない時、相談しても「我慢だ」とか「なんとかやりんさい」はないと思います。どうしたらいい様になるかを、せめて一緒に考えてもらえたらいいなと思う毎日です
・仕事内容についてはどちらかといえば好きだが、量が増えてもフォローしてもらえる環境がない
・スキルアップをしたいが、それが許されない風潮が主に経営側にあるように感じる。したいことを達成に向かえないことなど様々な要素がストレスになっている

トップにしてほしいこと

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
会社の環境・体制などについて	30	40.0%
現場を見て・意見を聴いて！	18	10.0%
労働条件について	14	10.0%
育成・評価などについて	15	20.0%
その他	25	20.0%
計	102	100.0%



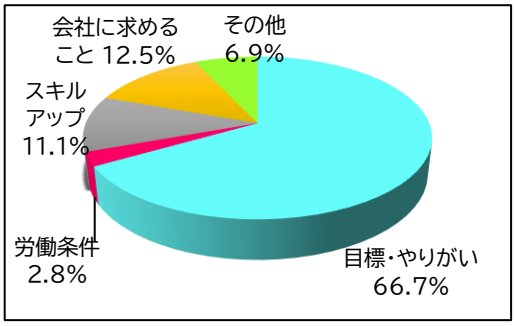
≪生の声≫

・一人一人が各仕事の状況を知ること。助け合いがもっとできると魅力的
・目標に向かって皆で頑張っているので、そのために力を貸してほしい
・積極的に外部へ発信していくようにしてほしい
・チームワークで仕事をしているということを感じるような組織にして欲しい
・競争関係ばかり求めず、まずは協力体制を整えてほしい
・現場に来て実際の作業を見てから人事を決めてほしい
・時代に合った働き方や工夫をして欲しい。順応性を高めて欲しい
・社長は大変忙しいと思うが、月に１～2 度くらいは自ら会社の現場・部署にも足を運び、一人一人に声掛けなどされると社員の気持ちも違うかもしれない
・必要な物品、機器など適切に判断していただきたいと思います。スタッフの意欲向上や労働生産性を高めることにつながると思います
・定期的な意見交換（飲食しながら）
・誰に相談したらよいかわからないことも多く、組織図を作るなど明確にしてほしい
・上司などと一人ずつ対面することがなく、面談など今までしたことがない。退職まで残り少ないので一度は機会があればうれしい
・役員が進んで職場や職場周辺の清掃活動に参加する。職場内の掃除ローテーションに加わるとか、ローソン社長のＴＶ番組を見て心から魅力を感じたので、そういうことだと思います

目標・やりがいなど

◎意見内容の件数と割合

内　　容	件　数	割　合
目標ややりがいについて	48	66.7%
労働条件について	2	2.8%
スキルアップについて	8	11.1%
会社に求めること	9	12.5%
その他	5	6.9%
計	72	100.0%



≪生の声≫

・誰もが支え合いながら仕事をし、協力し合える会社になりたい
・出会った人が自分らしく楽しい人生を送れるようにお手伝いすることが目標です
・ご利用者とのやり取りで、笑顔が見られるととても嬉しく感じる
・やったことのない仕事にチェレンジできる存在となりたい。やってみろ！と言ってもらえるよう自分を磨く
・終わった後の達成感がほかの職場より多い
・対人的な面ではやりがいがあると思う。それに対する見返りがあると良いのだが･･･
・研修やスキルアップ、こうしたいとか案はあっても一歩踏み出せない環境。任せる・信じるということがない。考えて行動できなくなっている。目標･･･持っただけムダ
・目標に対して全員が同じ方向性を持っていれば良いと思いますが、そうでない方も職員の中にはいると感じます
・部下に仕事を振った上司は責任をもち、フォローや感謝するなど意識して行うことでやりがいにつながると思う
・社内評価が見えればやりがいにつながる
・仕事は好きですが、このところ必要とされていないオーラが見えるような気がしています
・資格を取得しても手当がつくわけでもない。やりがいなんて湧かない
・最近はやりがいが持てなくなった。何をどうすればよいか分からない

②【支援実施後調査】

本事業を通じて半年間支援した企業の社員の満足度の変化を把握し、更なる取り組みに生かすため、無記名による満足度調査を実施した。

調査は、支援実施前に行ったものと同じ内容とし、その結果について下記のとおり支援実施前の結果と比較した。

	支援実施前（1回目）	支援実施後（2回目）
アンケート実施時期	R2年6月	R2年12月
アンケート送付総数	７９２通	４７２通
企　業　数	１５社	９社
回　答　数	５８３通	２８１通
回　収　率	73.6%	59.7%

◆ 回答属性　（単位：%）

正社員・非正社員区分	1回目	2回目
正社員	71.9	79.7
非正社員	22.5	16.0
未回答	5.7	4.3
計	100	100

性別	1回目	2回目
男	57.8	48.8
女	39.6	45.6
未回答	2.6	5.7
計	100	100

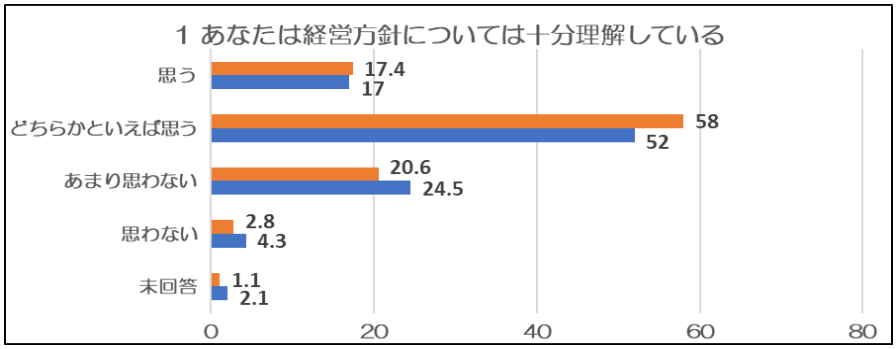
年代別	1回目	2回目
10代～20代	11.5	12.8
30代	15.1	16.0
40代	26.9	27.4
50代以上	44.3	42.7
未回答	2.2	1.1
計	100	100

◆ 単位：%

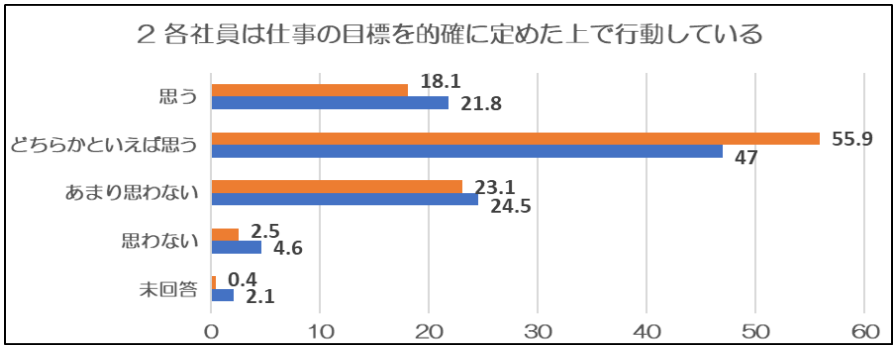
◆ グラフの色：1回目 ■ ，２回目 ■

「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」の数値が高い程、職場改善の取組みが進んできているものと思われる

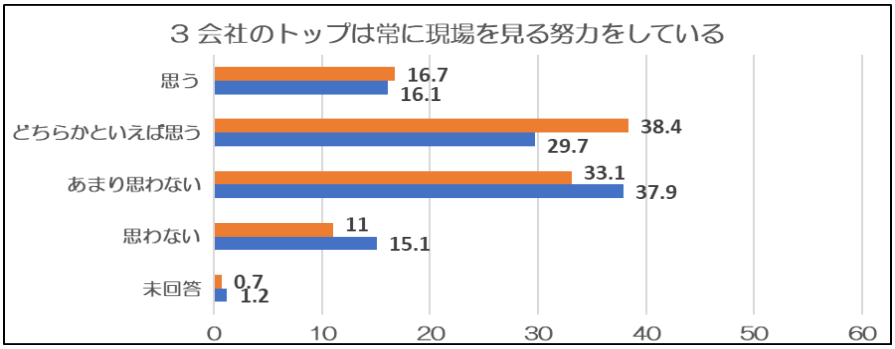
Ⅰ．経営姿勢について



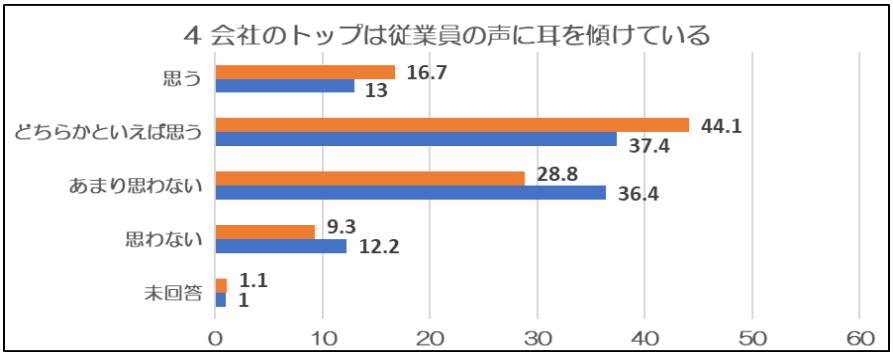
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	69	75.4	6.4
あまり思わない・思わない	28.8	23.4	-5.4
未回答	2.1	1.1	-1
計	100	100	0



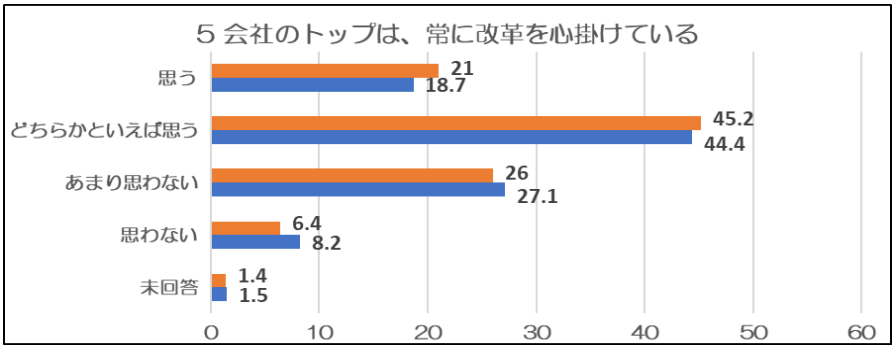
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	68.8	74	5.2
あまり思わない・思わない	29.1	25.6	-3.5
未回答	2.1	0.4	-1.7
計	100	100	0



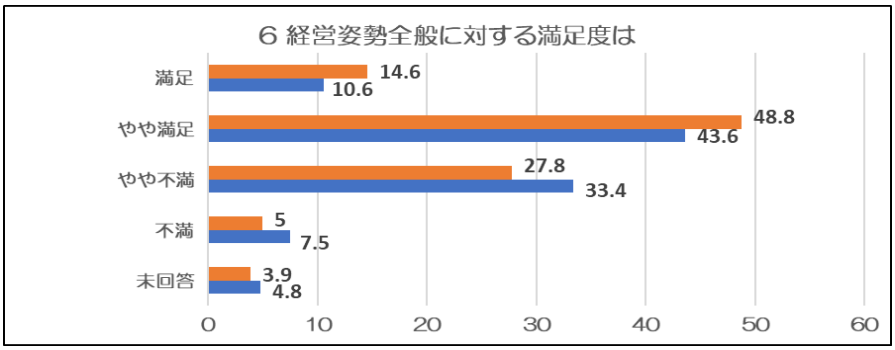
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	45.8	55.1	9.3
あまり思わない・思わない	53	44.1	-8.9
未回答	1.2	0.7	-0.5
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	50.4	60.8	10.4
あまり思わない・思わない	48.6	38.1	-10.5
未回答	1	1.1	0.1
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	63.1	66.2	3.1
あまり思わない・思わない	35.3	32.4	-2.9
未回答	1.5	1.4	-0.1
計	100	100	0

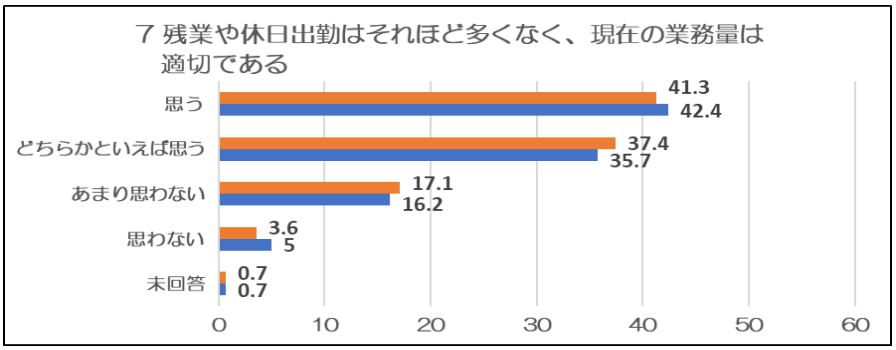


	1回目	2回目	2回目-1回目
満足・やや満足	54.2	63.4	9.2
やや不満・不満	40.9	32.8	-8.1
未回答	4.8	3.9	-0.9
計	100	100	0

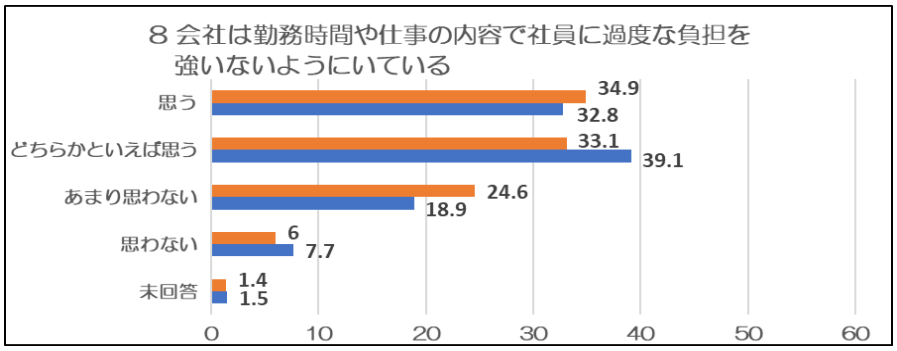
●「経営姿勢」に関する質問を「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		2回目-1回目
4	会社のトップは社員の声に耳を傾けていると思うか	10.4
3	職場では仕事の目標を定めた上で行動していると思うか	9.3
6	経営姿勢全般に対する満足度は	9.2
1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	6.4
2	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	5.2
5	会社のトップは常に改革を心掛けていると思うか	3.1

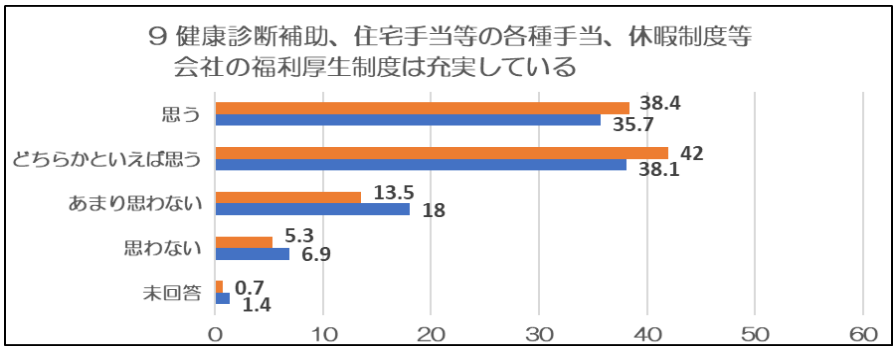
Ⅱ．労働条件について



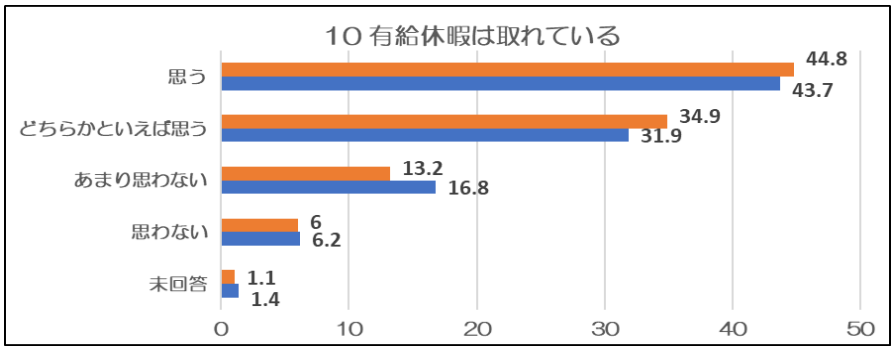
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	78.1	78.7	0.6
あまり思わない・思わない	21.2	20.7	-0.5
未回答	0.7	0.7	0
計	100	100	0



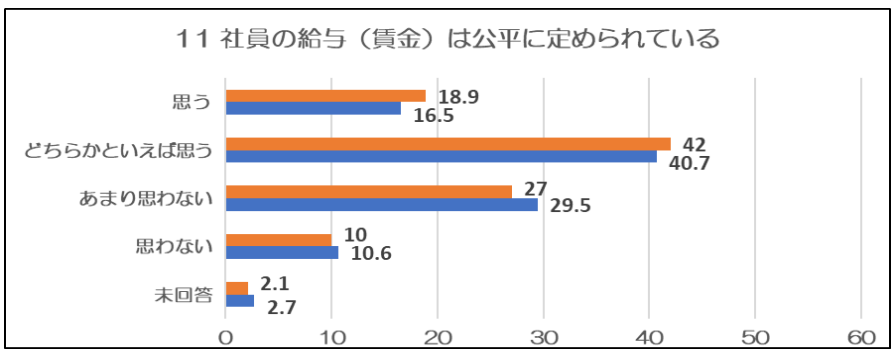
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	71.9	68	-3.9
あまり思わない・思わない	26.6	30.6	4
未回答	1.5	1.4	-0.1
計	100	100	0



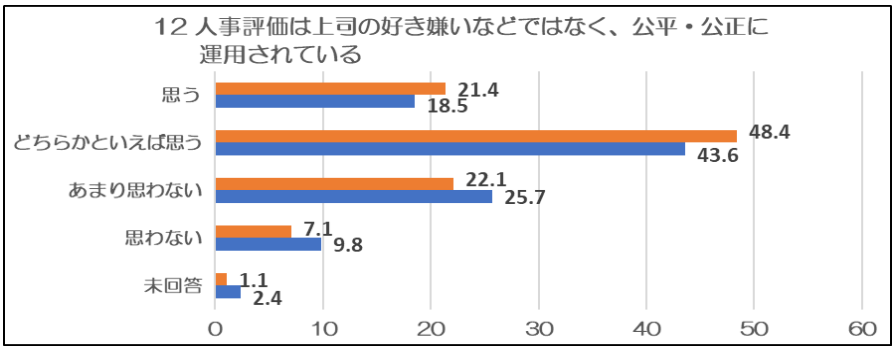
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	73.8	80.4	6.6
あまり思わない・思わない	24.9	18.8	-6.1
未回答	1.4	0.7	-0.7
計	100	100	0



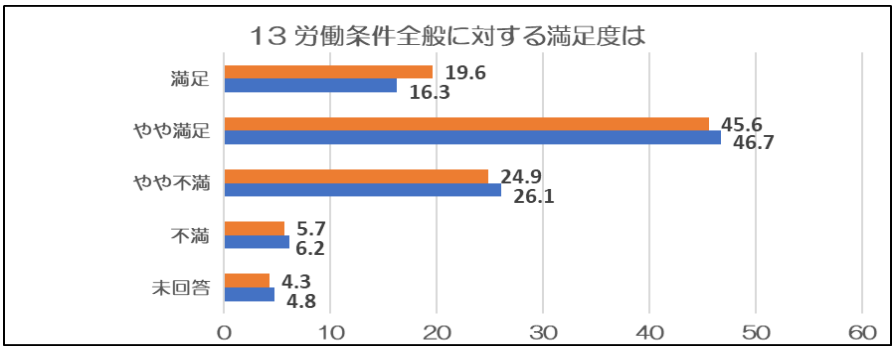
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	75.6	79.7	4.1
あまり思わない・思わない	23	19.2	-3.8
未回答	1.4	1.1	-0.3
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	57.2	60.9	3.7
あまり思わない・思わない	40.1	37	-3.1
未回答	2.7	2.1	-0.6
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	62.1	69.8	7.7
あまり思わない・思わない	35.5	29.2	-6.3
未回答	2.4	1.1	-1.3
計	100	100	0

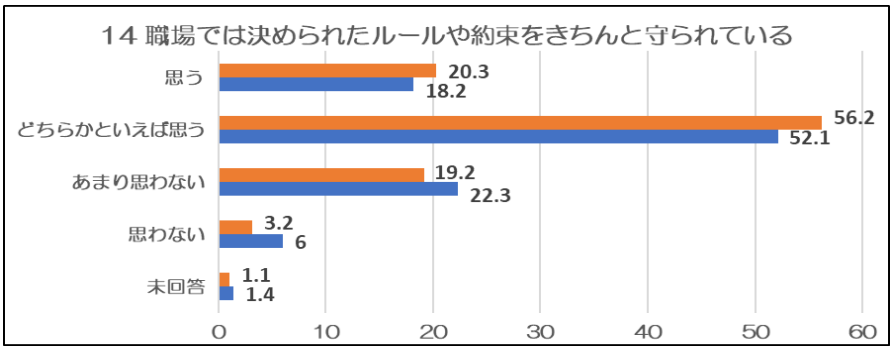


	1回目	2回目	2回目-1回目
満足・やや満足	63	65.2	2.2
やや不満・不満	32.3	30.6	-1.7
未回答	4.8	4.3	-0.5
計	100	100	0

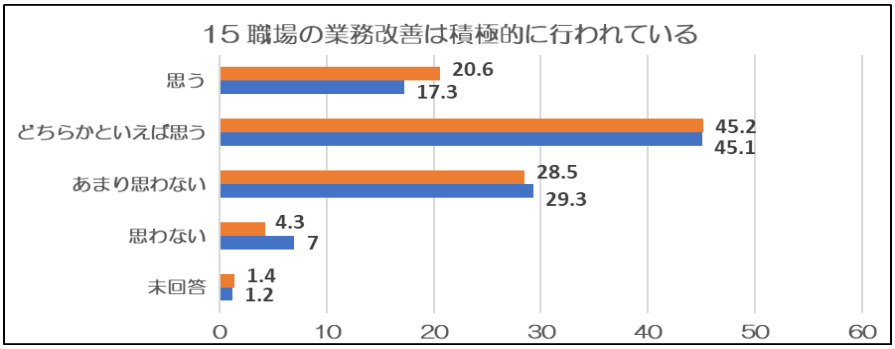
●「労働条件」に関する質問を「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

	質　問　内　容	２回目－１回目
12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	7.7
9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度など会社の福利厚生制度は充実している	6.6
10	有給休暇は取れている	4.1
11	社員の給与（賃金）は、公平に定められている	3.7
13	労働条件全般に対する満足度は	2.2
7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	0.6
8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている	-3.9

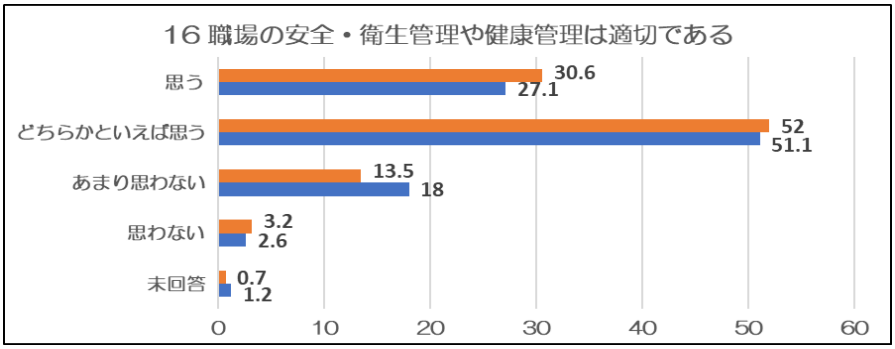
Ⅲ. 職場環境について



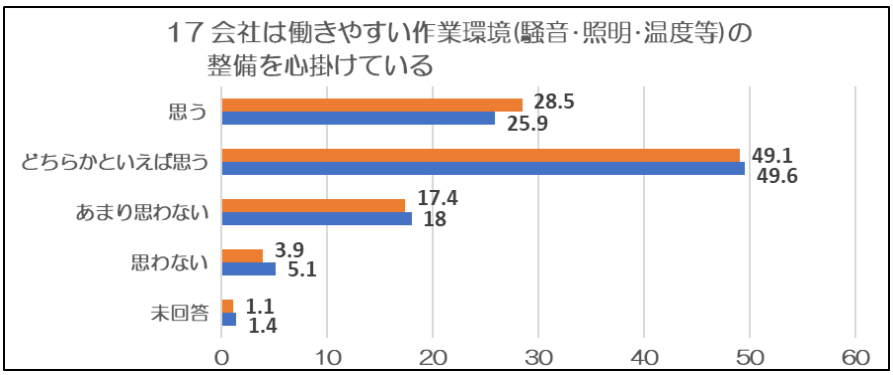
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	70.3	76.5	6.2
あまり思わない・思わない	28.3	22.4	-5.9
未回答	1.4	1.1	-0.3
計	100	100	0



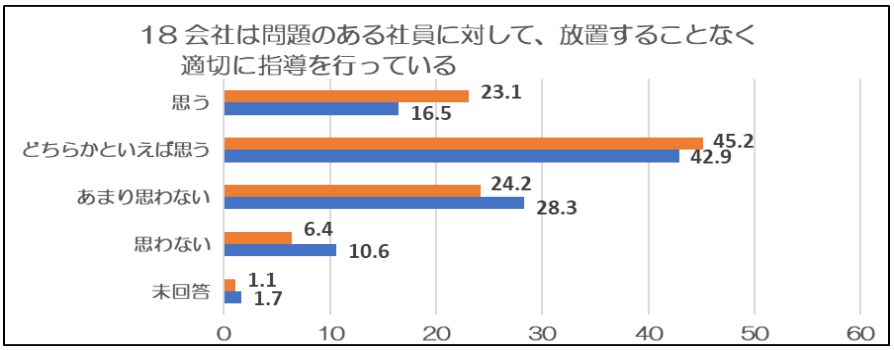
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	62.4	65.8	3.4
あまり思わない・思わない	36.3	32.8	-3.5
未回答	1.2	1.4	0.2
計	100	100	0



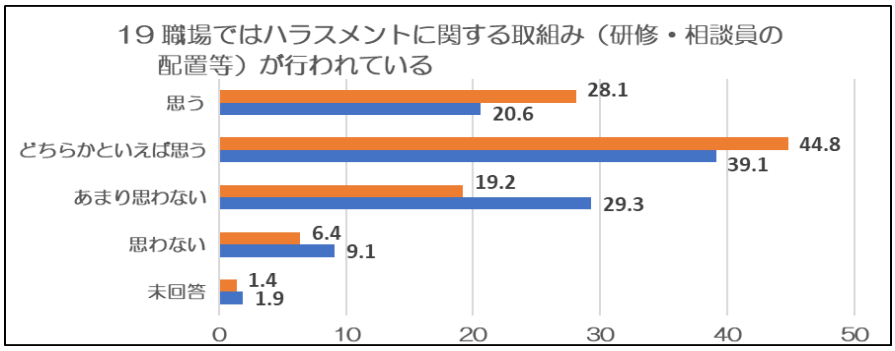
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	78.2	82.6	4.4
あまり思わない・思わない	20.6	16.7	-3.9
未回答	1.2	0.7	-0.5
計	100	100	0



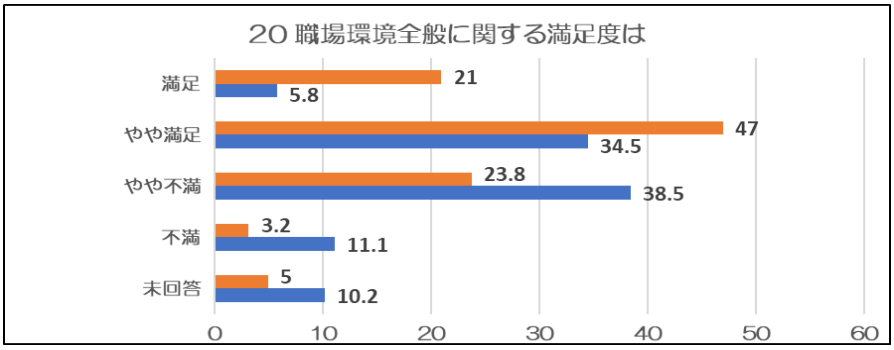
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	75.5	77.6	2.1
あまり思わない・思わない	23.1	21.3	-1.8
未回答	1.4	1.1	-0.3
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	59.4	68.3	8.9
あまり思わない・思わない	38.9	30.6	-8.3
未回答	1.7	1.1	-0.6
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	59.7	72.9	13.2
あまり思わない・思わない	38.4	25.6	-12.8
未回答	1.9	1.4	-0.5
計	100	100	0

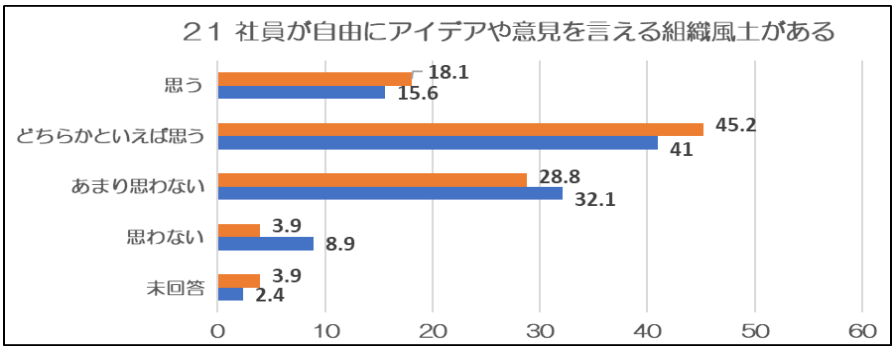


	1回目	2回目	2回目-1回目
満足・やや満足	40.3	68	27.7
やや不満・不満	49.6	27	-22.6
未回答	10.2	5	-5.2
計	100	100	0

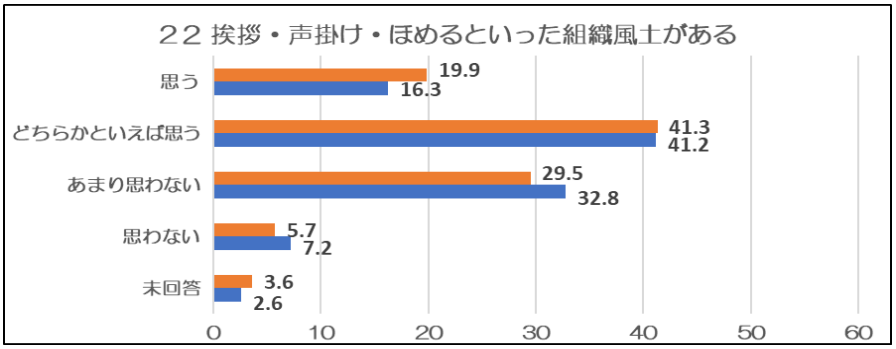
●「職場環境」に関する質問を「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		2回目－1回目
20	職場環境全般に対する満足度は	27.7
19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている	13.2
18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている	8.9
14	職場では、決められたルールや約束をきちんと守られている	6.2
16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	4.4
15	職場の業務改善は積極的に行われている	3.4
17	会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心がけている	2.1

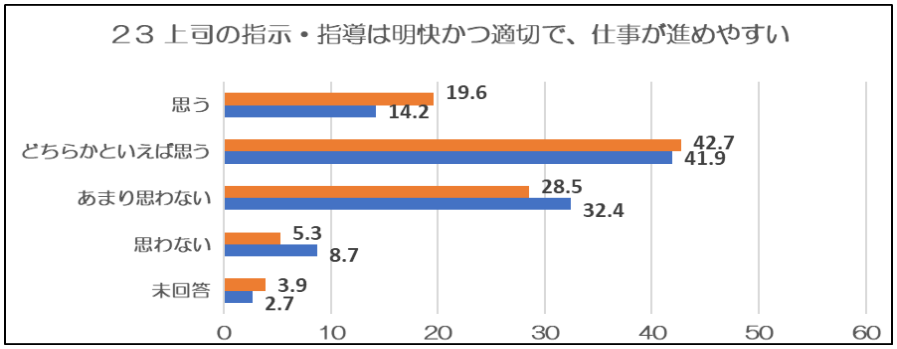
Ⅳ. 組織風土について



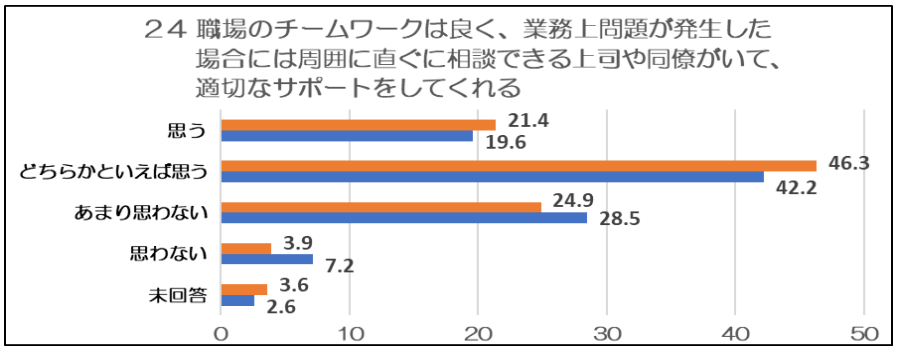
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	56.6	63.3	6.7
あまり思わない・思わない	41	32.7	-8.3
未回答	2.4	3.9	1.5
計	100	100	0



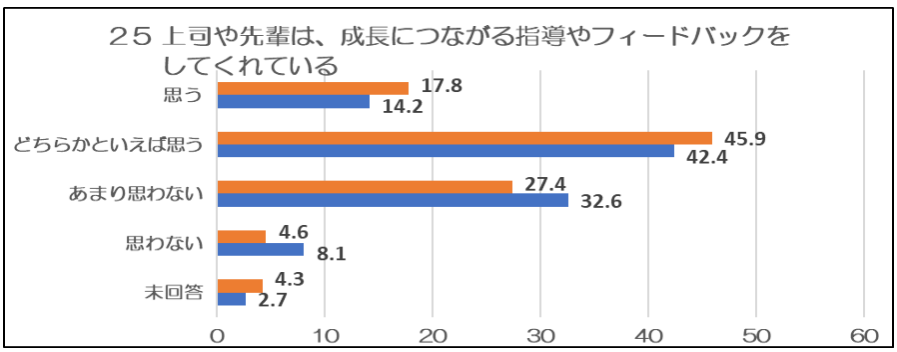
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	57.5	61.2	3.7
あまり思わない・思わない	40	35.2	-4.8
未回答	2.6	3.6	1
計	100	100	0



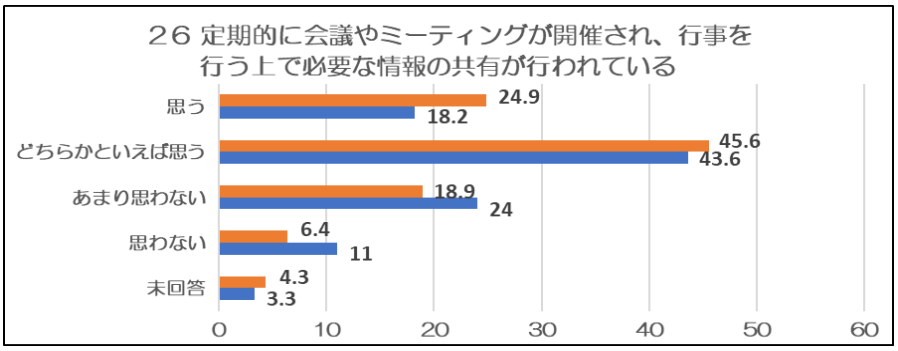
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	56.1	62.3	6.2
あまり思わない・思わない	41.1	33.8	-7.3
未回答	2.7	3.9	1.2
計	100	100	0



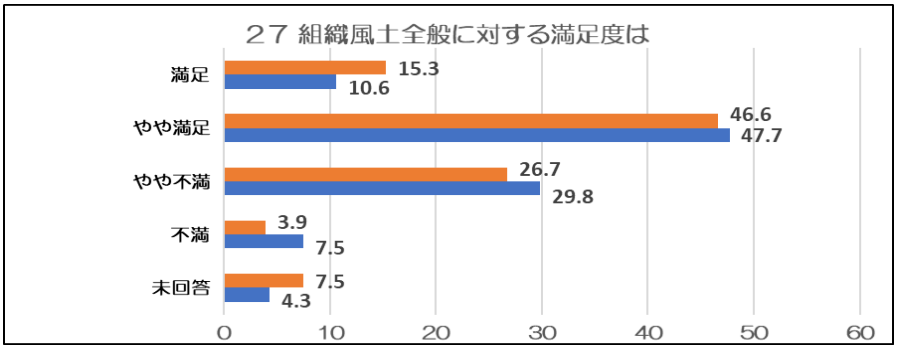
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	61.8	67.7	5.9
あまり思わない・思わない	35.7	28.8	-6.9
未回答	2.6	3.6	1
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	56.6	63.7	7.1
あまり思わない・思わない	40.7	32	-8.7
未回答	2.7	4.3	1.6
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	61.8	70.5	8.7
あまり思わない・思わない	35	25.3	-9.7
未回答	3.3	4.3	1
計	100	100	0

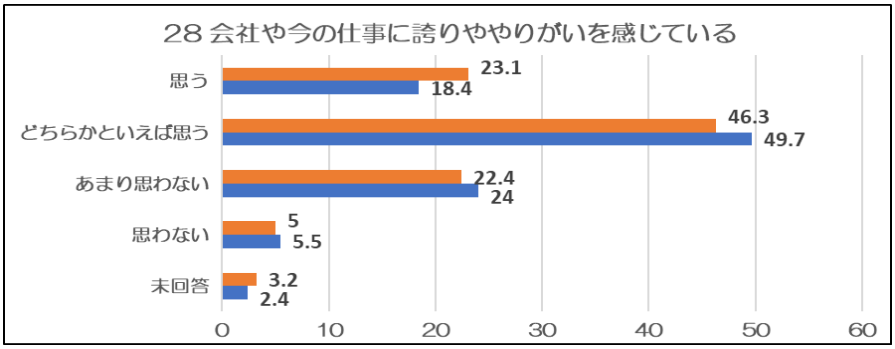


	1回目	2回目	2回目-1回目
満足・やや満足	58.3	61.9	3.6
やや不満・不満	37.3	30.6	-6.7
未回答	4.3	7.5	3.2
計	100	100	0

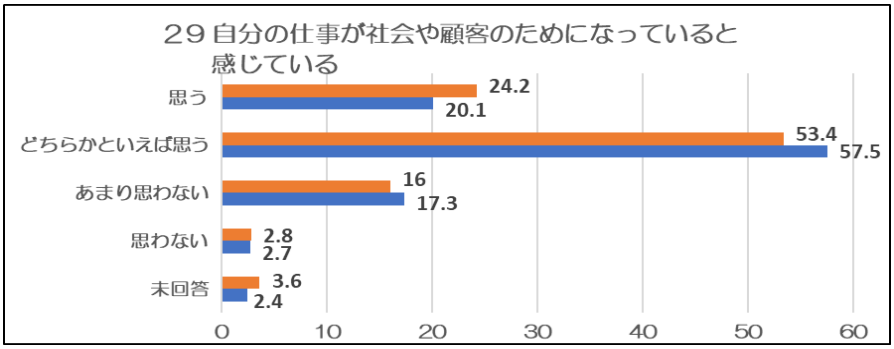
●「組織風土」に関する質問を「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質問内容		2回目－1回目
26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている	8.7
25	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている	7.1
21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	6.7
23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	6.2
24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	5.9
22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといって組織風土がある	3.7
27	組織風土全般に対する満足度は	3.6

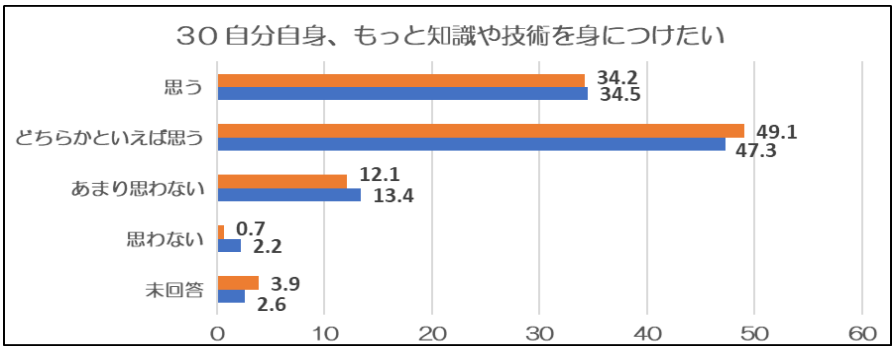
Ⅴ．キャリアプランについて



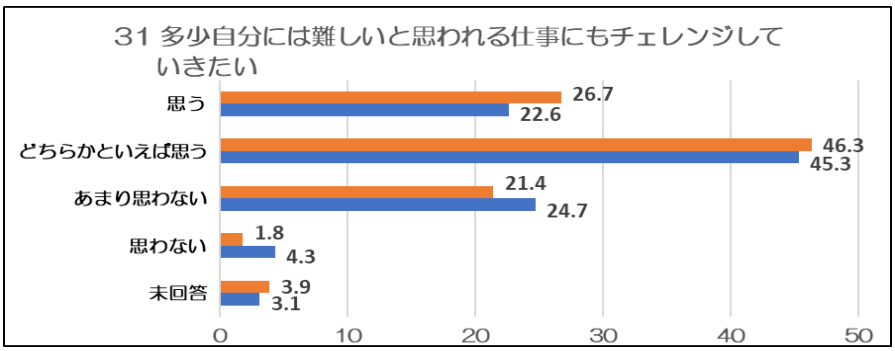
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	68.1	69.4	1.3
あまり思わない・思わない	29.5	27.4	-2.1
未回答	2.4	3.2	0.8
計	100	100	0



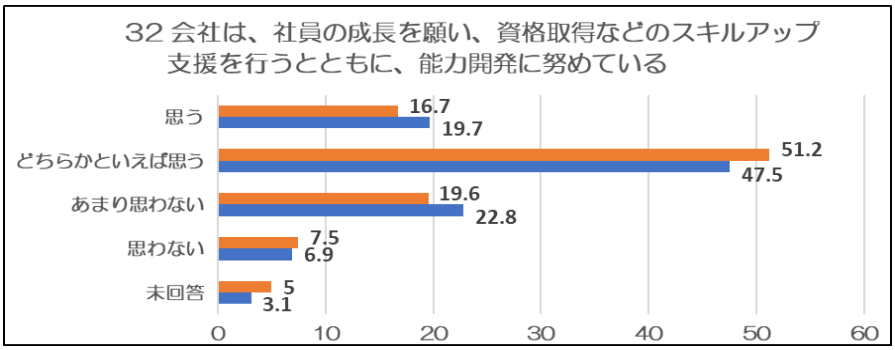
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	77.6	77.6	0
あまり思わない・思わない	20	18.8	-1.2
未回答	2.4	3.6	1.2
計	100	100	0



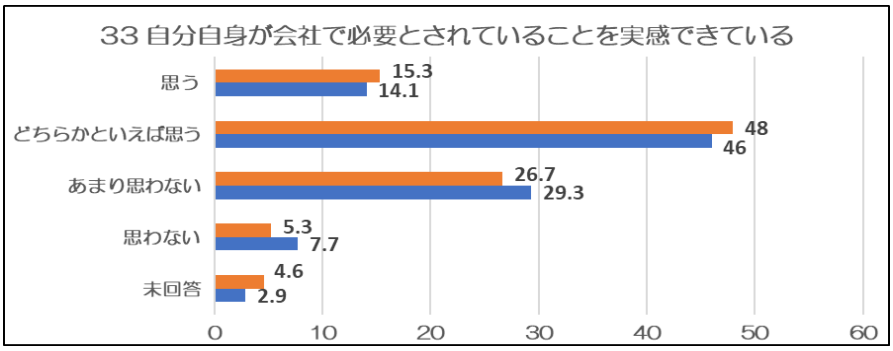
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	81.8	83.3	1.5
あまり思わない・思わない	15.6	12.8	-2.8
未回答	2.6	3.9	1.3
計	100	100	0



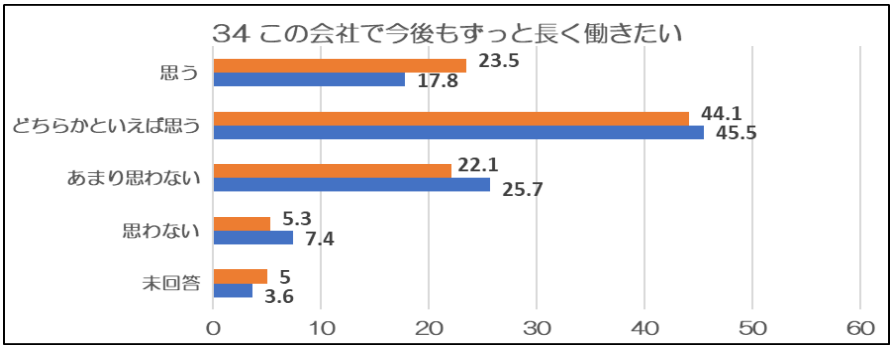
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	67.9	73	5.1
あまり思わない・思わない	29	23.2	-5.8
未回答	3.1	3.9	0.8
計	100	100	0



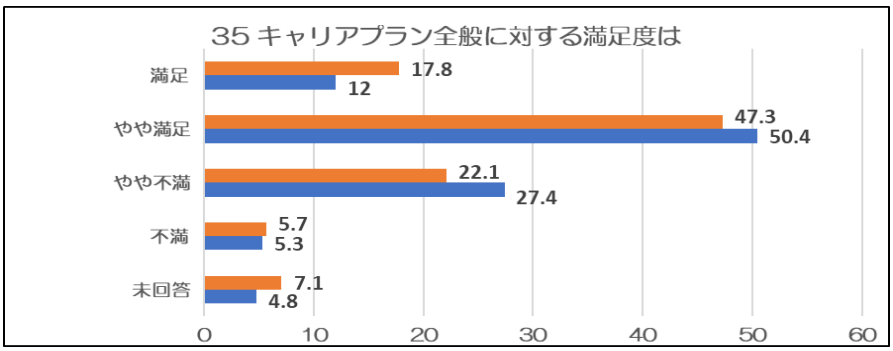
	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	67.2	67.9	0.7
あまり思わない・思わない	29.7	27.1	-2.6
未回答	3.1	5	1.9
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	60.1	63.3	3.2
あまり思わない・思わない	37	32	-5
未回答	2.9	4.6	1.7
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
思う・どちらかといえば思う	63.3	67.6	4.3
あまり思わない・思わない	33.1	27.4	-5.7
未回答	3.6	5	1.4
計	100	100	0



	1回目	2回目	2回目-1回目
満足・やや満足	62.4	65.1	2.7
やや不満・不満	32.7	27.8	-4.9
未回答	4.8	7.1	2.3
計	100	100	0

●「キャリアプラン」に関する質問を「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質問内容		2回目－1回目
31	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思うか	5.1
34	この会社で今後もずっと長く働きたいと思うか	4.3
33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている	3.2
35	キャリアプラン全般に対する満足度は	2.7
30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい	1.5
28	会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている	1.3
32	会社は社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	0.7
29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている	0.0

●全質問を「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

NO	分　類	質　問　内　容		2回目－1回目
1	職場環境	20	職場環境全般に対する満足度は	27.7
2	職場環境	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている	13.2
3	経営姿勢	4	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている	10.4
4	経営姿勢	3	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている	9.3
5	経営姿勢	6	経営姿勢全般に対する満足度は	9.2
6	職場環境	18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている	8.9
7	組織風土	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている	8.7
8	労働条件	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	7.7
9	組織風土	25	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている	7.1
10	組織風土	21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	6.7
11	労働条件	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している	6.6
12	経営姿勢	1	あなたは経営方針については十分理解している	6.4
13	職場環境	14	職場では、決められたルールや約束をきちんと守られている	6.2
14	組織風土	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	6.2
15	組織風土	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	5.9
16	経営姿勢	2	職場では仕事の目標を的確に定めた上で行動している	5.2
17	キャリアプラン	31	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたい	5.1
18	職場環境	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	4.4
19	キャリアプラン	34	この会社で今後もずっと長く働きたい	4.3
20	労働条件	10	有給休暇は取れている	4.1
21	組織風土	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	3.7
22	労働条件	11	社員の給与（賃金）は公平に定めれれている	3.7
23	組織風土	27	組織風土全般に対する満足度は	3.6
24	職場環境	15	職場の業務改善は積極的に行われている	3.4
25	キャリアプラン	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている	3.2
26	経営姿勢	5	会社のトップは、常に改革に心掛けている	3.1
27	キャリアプラン	35	キャリアプラン全般に対する満足度は	2.7
28	労働条件	13	労働条件全般に対する満足度は	2.2
29	職場環境	17	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度等）の整備を心掛けている	2.1
30	キャリアプラン	30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい	1.5
31	キャリアプラン	28	会社や今の仕事に誇りややりがいを感じている	1.3
32	キャリアプラン	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修などに）に努めている	0.7
33	労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	0.6
34	キャリアプラン	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている	0.0
35	労働条件	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている	-3.9

●質問順で「2回目－1回目」の「思う・どちらかといえば思う」と「満足・やや満足」の数値を一覧にしたもの

分　類	質　問　内　容		2回目－1回目	平均
経営姿勢	1	あなたは経営方針については十分理解している	6.4	7.3
	2	職場では仕事の目標を的確に定めた上で行動している	5.2	
	3	会社のトップは、常に現場を見る努力をしている	9.3	
	4	会社のトップは、社員の声に耳を傾けている	10.4	
	5	会社のトップは、常に改革に心掛けている	3.1	
	6	経営姿勢全般に対する満足度は	9.2	
労働条件	7	残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	0.6	3.0
	8	会社は、勤務時間や仕事の内容で社員に過度な負担を強いないようにしている	-3.9	
	9	健康診断補助、住宅手当等の各種手当、休暇制度等会社の福利厚生制度は充実している	6.6	
	10	有給休暇は取れている	4.1	
	11	社員の給与（賃金）は公平に定めれれている	3.7	
	12	人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	7.7	
	13	労働条件全般に対する満足度は	2.2	
職場環境	14	職場では、決められたルールや約束をきちんと守られている	6.2	9.4
	15	職場の業務改善は積極的に行われている	3.4	
	16	職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	4.4	
	17	会社は働きやすい作業環境（騒音・照明・温度等）の整備を心掛けている	2.1	
	18	会社は問題のある社員に対して、放置することなく、適切に指導を行っている	8.9	
	19	職場ではハラスメントに関する取組み（研修・相談員の配置等）が行われている	13.2	
	20	職場環境全般に対する満足度は	27.7	
組織風土	21	社員が自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	6.7	6.0
	22	挨拶・声掛け・認める・ほめるといった組織風土がある	3.7	
	23	上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	6.2	
	24	職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	5.9	
	25	上司や先輩は、成長につながる指導やフィードバックをしてくれている	7.1	
	26	定期的に会議やミーティングが開催され、仕事を行う上で必要な情報の共有が行われている	8.7	
	27	組織風土全般に対する満足度は	3.6	
キャリアプラン	28	会社や今の仕事に誇りややりがいを感じている	1.3	2.4
	29	自分の仕事が社会や顧客のためになっていると感じている	0.0	
	30	自分自身、もっと知識や技術を身につけたい	1.5	
	31	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたい	5.1	
	32	会社は、社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修などに）に努めている	0.7	
	33	自分自身が会社で必要とされていることを実感できている	3.2	
	34	この会社で今後もずっと長く働きたい	4.3	
	35	キャリアプラン全般に対する満足度は	2.7	
全　体　平　均				5.5

（２）過年度支援実施企業に対するフォローアップの実施

1）個別支援の実施

過年度（平成 30 年度・令和元年度）支援対象企業に対して、派遣専門家による取組みの進捗状況や現状把握のためのヒアリングを行い、職場改善への取組みが確かなものになるよう助言・提案を行った。

◎　企業支援回数

平成 30 年度支援対象企業（15 社）　　２回程度／社

令和元年度支援対象企業　（16 社）　　３回程度／社

（１時間半～３時間程度／回）

2）支援対象企業で働く社員への満足度調査の実施

過年度（平成 30 年度・令和元年度）支援した企業が、その後行ってきた職場改善の取組みについて、社員がどのように感じているかを把握し、更なる取組みに生かすため無記名によるフォローアップアンケート（満足度調査）を実施し、支援年度調査と比較した。

①【H30 年度 支援対象企業】

アンケート実施時期	H30 年７月	Ｒ２年６月
アンケート送付総数	３７４通	５０７通
企　業　数	９社	７社
回　答　数	１４２通	２２６通
回　収　率	３８．０％	４４．６％

◆ 回答属性　　（単位：％）

正社員・非正社員区分	H30年度	R2年度
正社員	78	74.3
非正社員	12	21.2
未回答	10	4.4
計	100	100

性別	H30年度	R2年度
男	60	57.5
女	30	39.4
未回答	10	3.1
計	100	100

年代別	H30年度	R2年度
10代～20代	11	13.3
30代	21	20.4
40代	30	30.5
50代以上	30	34.1
未回答	8	1.8
計	100	100

◆ 質問内容について

黒文字：「H30 年度のもの」or「H30・R2 年度ほぼ同じ表現のもの」

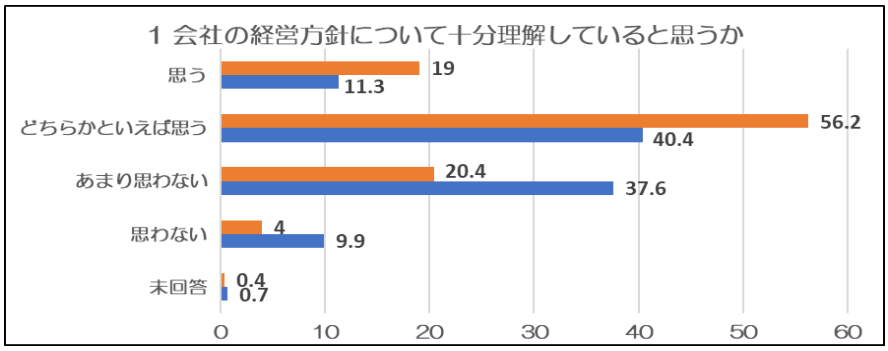
赤文字：「R2 年度に新たに設定したもの」or「R2 年度に表現を少し変えたもの」

◆ 単位：％

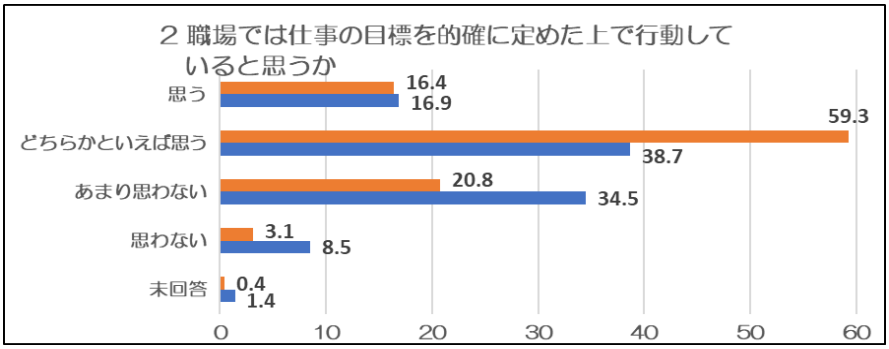
◆ グラフの色：H30 ，R２

「R2-H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値が高い程、職場改善の取組みが進んできているものと思われる

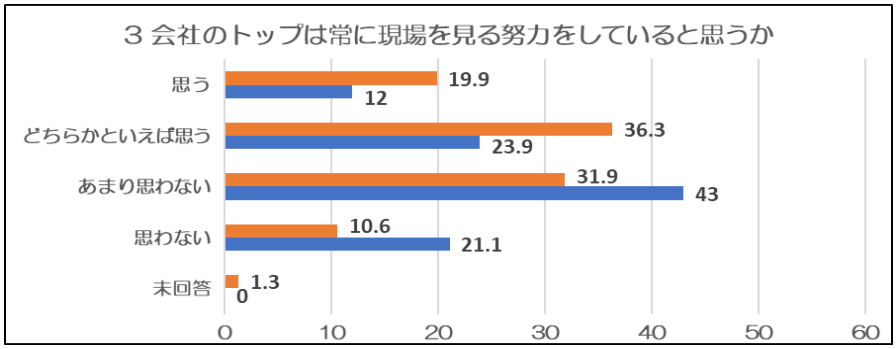
Ⅰ.経営姿勢



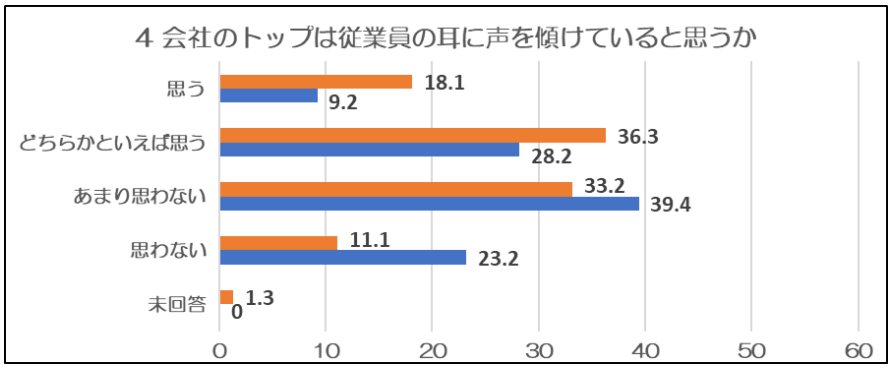
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	51.7	75.2	23.5
あまり思わない・思わない	47.5	24.4	-23.1
未回答	0.7	0.4	-0.3
計	100	100	0



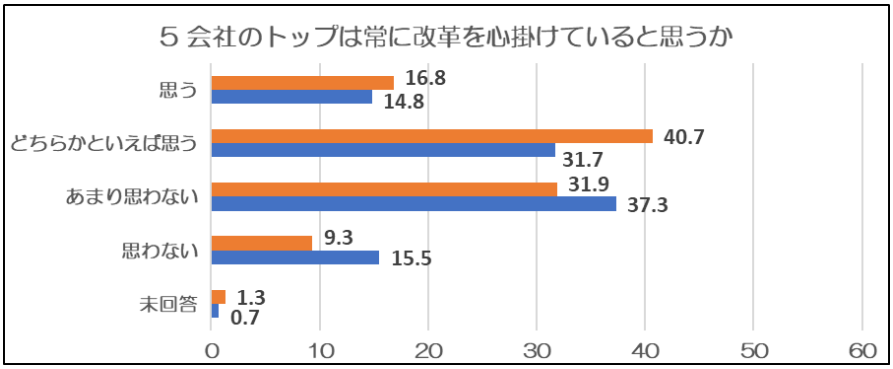
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	55.6	75.7	20.1
あまり思わない・思わない	43	23.9	-19.1
未回答	1.4	0.4	-1
計	100	100	0



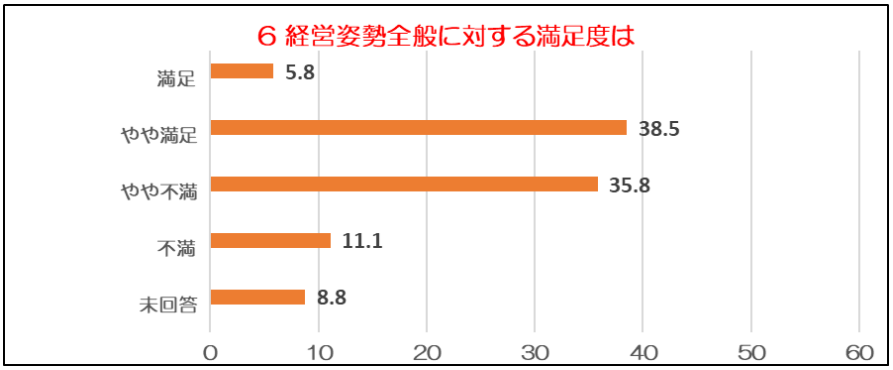
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	35.9	56.2	20.3
あまり思わない・思わない	64.1	42.5	-21.6
未回答	0	1.3	1.3
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	37.4	54.4	17
あまり思わない・思わない	62.6	44.3	-18.3
未回答	0	1.3	1.3
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	46.5	57.5	11
あまり思わない・思わない	52.8	41.2	-11.6
未回答	0.7	1.3	0.6
計	100	100	0

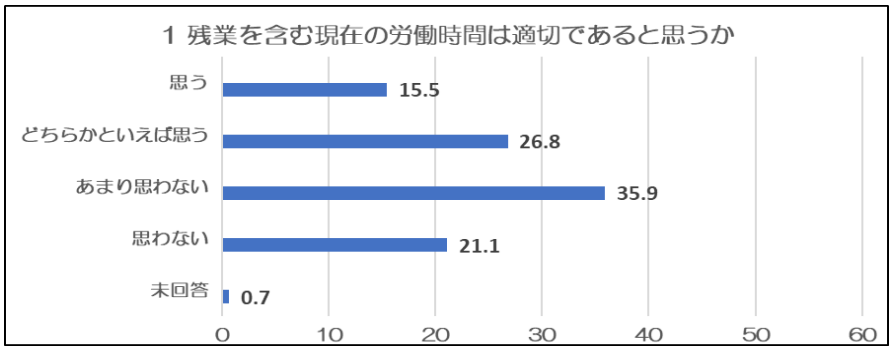


	H30	R2	R2-H30
満足・やや満足	-	44.3	-
やや不満・不満	-	46.9	-
未回答	-	8.8	-
計	-	100	-

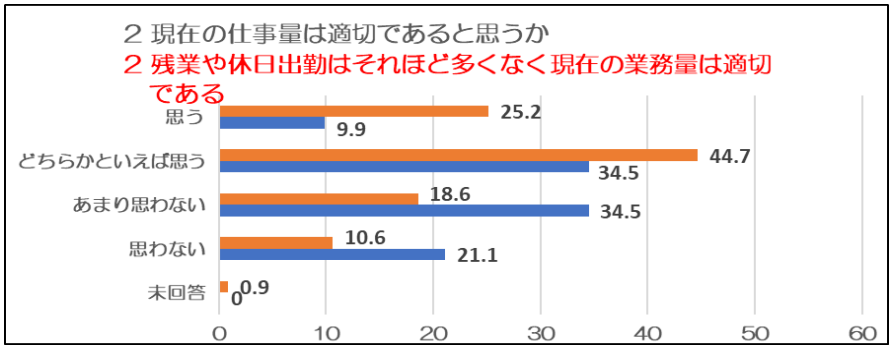
●「経営姿勢」に関する質問を「Ｒ２－H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-H30
1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	23.5
3	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	20.3
2	職場では仕事の目標を定めた上で行動していると思うか	20.1
4	会社のトップは社員の声に耳を傾けていると思うか	17.0
5	会社のトップは常に改革を心掛けていると思うか	11.0

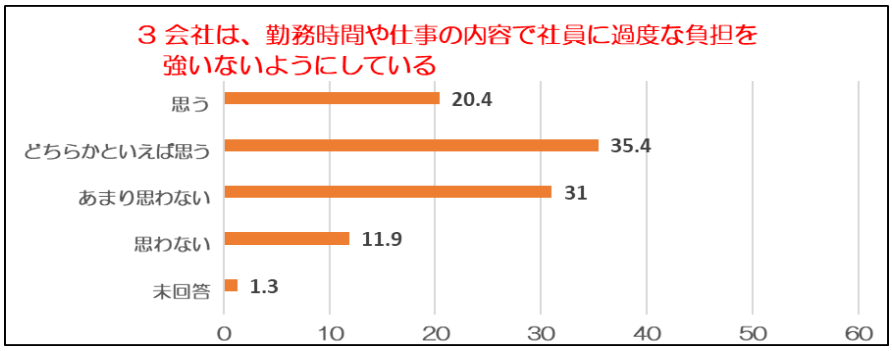
Ⅱ. 労働条件



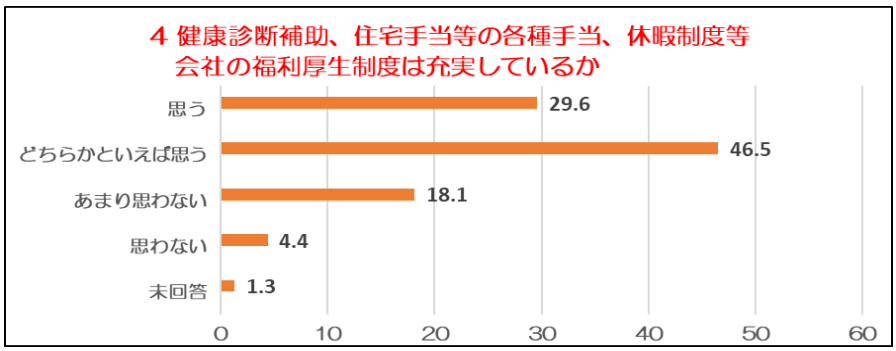
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	42.3	-	-
あまり思わない・思わない	57	-	-
未回答	0.7	-	-
計	100	-	-



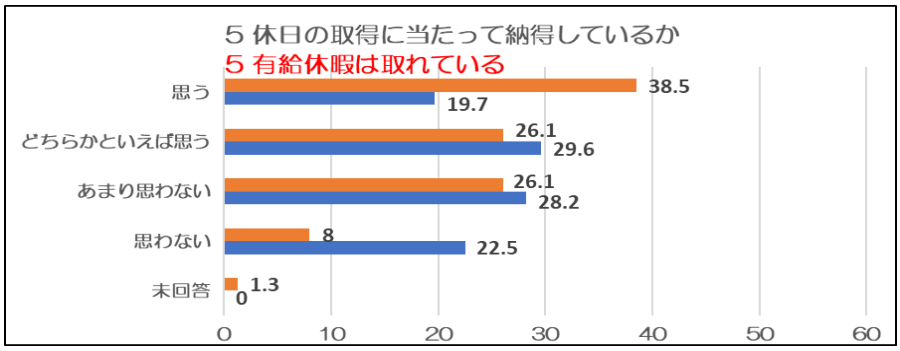
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	44.4	69.9	25.5
あまり思わない・思わない	55.6	29.2	-26.4
未回答	0	0.9	0.9
計	100	100	0



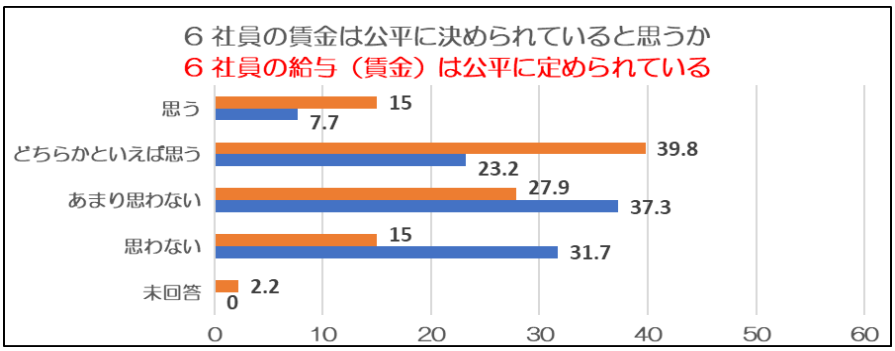
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	55.8	-
あまり思わない・思わない	-	42.9	-
未回答	-	1.3	-
計	-	100	-



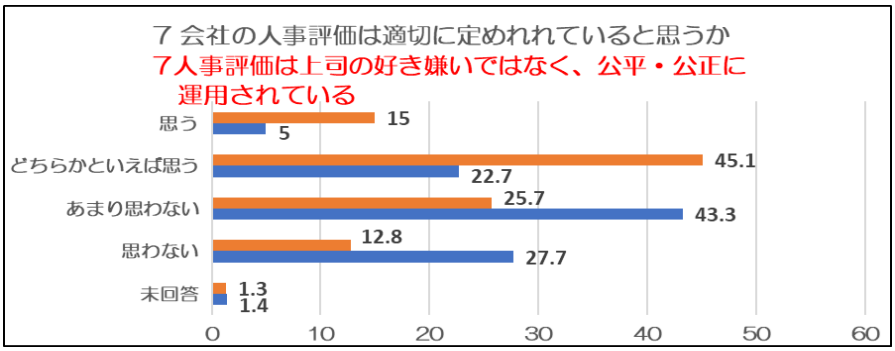
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	76.1	-
あまり思わない・思わない	-	22.5	-
未回答	-	1.3	-
計	-	100	-



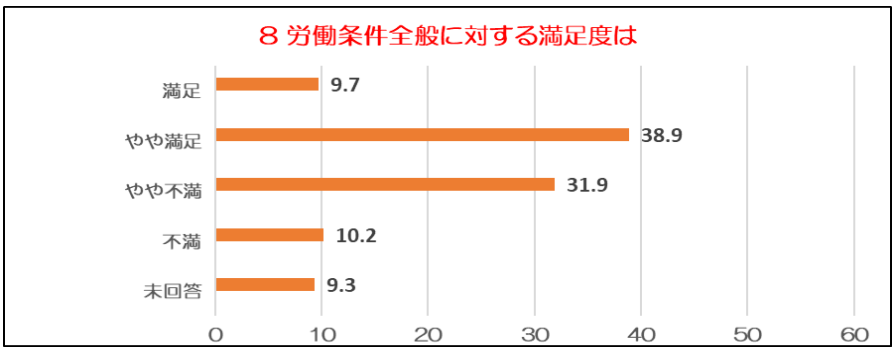
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	49.3	64.6	15.3
あまり思わない・思わない	50.7	34.1	-16.6
未回答	0	1.3	1.3
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	30.9	54.8	23.9
あまり思わない・思わない	69	42.9	-26.1
未回答	0	2.2	2.2
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	27.7	60.1	32.4
あまり思わない・思わない	71	38.5	-32.5
未回答	1.4	1.3	-0.1
計	100	100	0

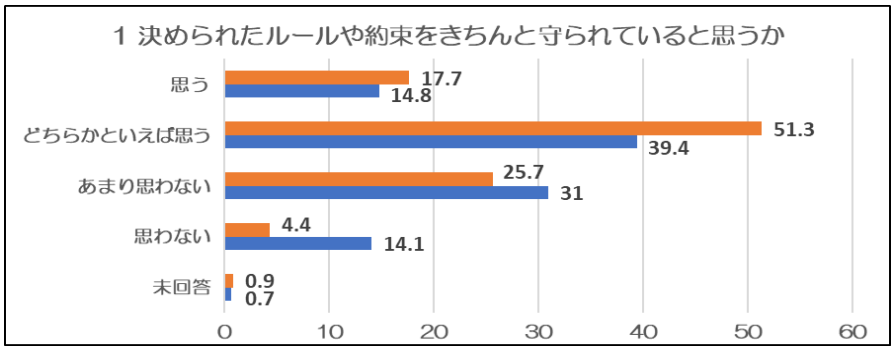


	H30	R2	R2-H30
満足・やや満足	-	48.6	-
やや不満・不満	-	42.1	-
未回答	-	9.3	-
計	-	100	-

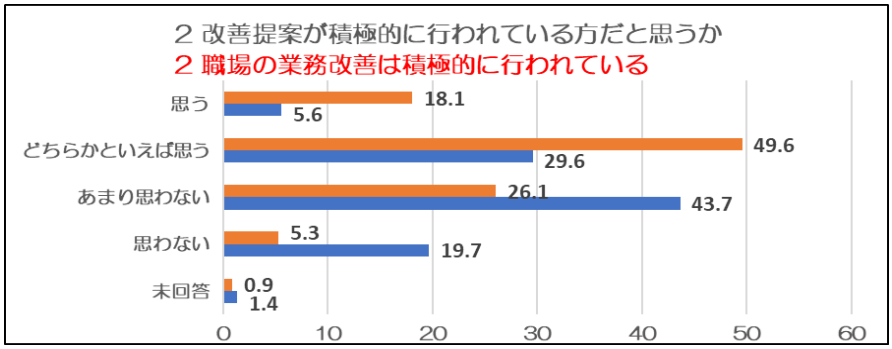
●「労働条件」に関する質問を「Ｒ２－H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-H30
7	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	32.4
2	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	25.5
6	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与（賃金）は、公平に定められている	23.9
5	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	15.3

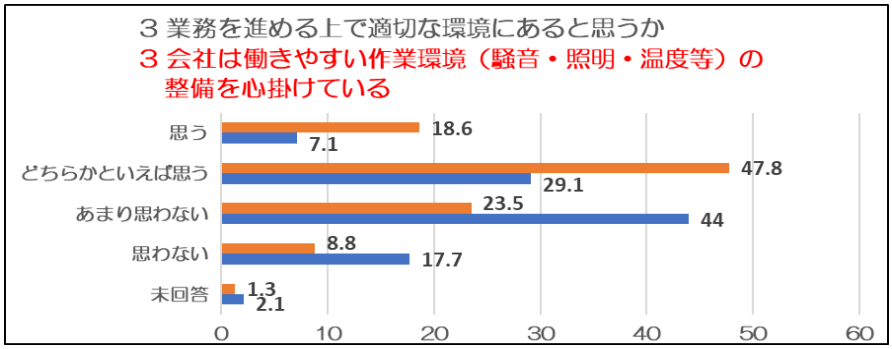
Ⅲ. 職場環境



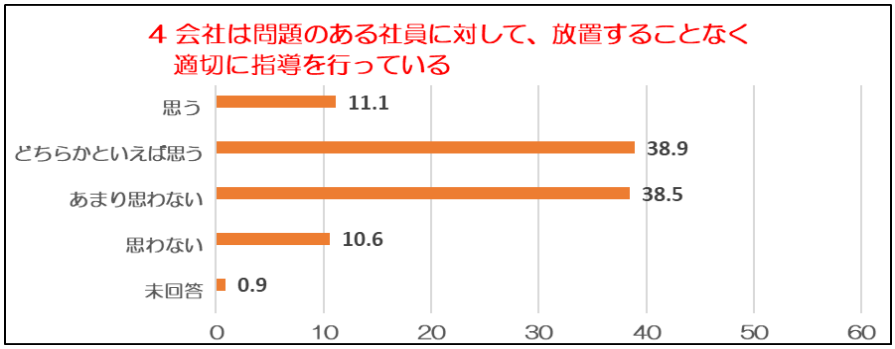
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	54.2	69	14.8
あまり思わない・思わない	45.1	30.1	-15
未回答	0.7	0.9	0.2
計	100	100	0



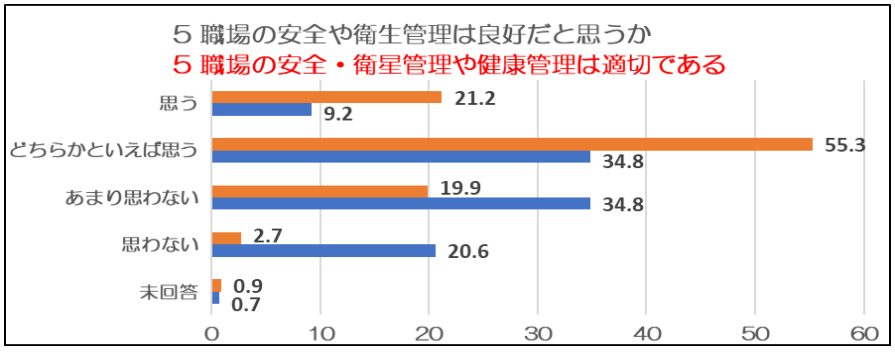
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	35.2	67.7	32.5
あまり思わない・思わない	63.4	31.4	-32
未回答	1.4	0.9	-0.5
計	100	100	0



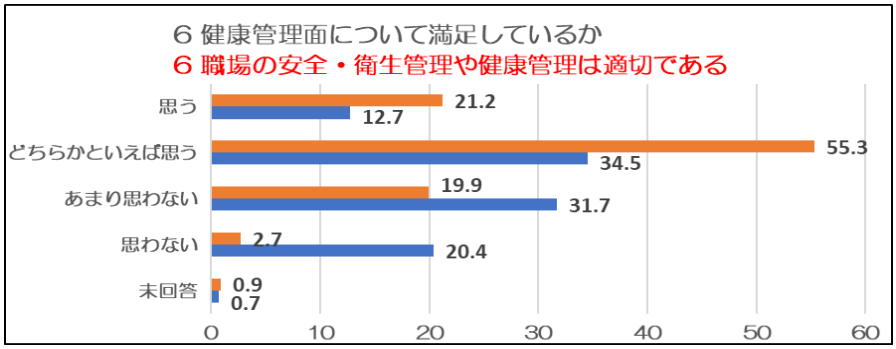
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	36.2	66.4	30.2
あまり思わない・思わない	61.7	32.3	-29.4
未回答	2.1	1.3	-0.8
計	100	100	0



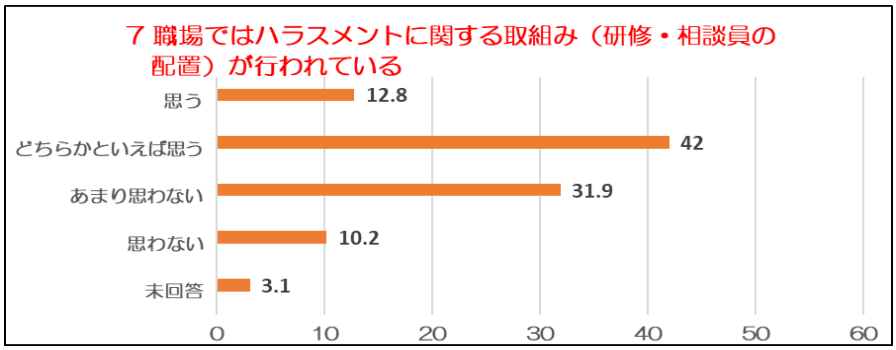
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	50	-
あまり思わない・思わない	-	49.1	-
未回答	-	0.9	-
計	-	100	-



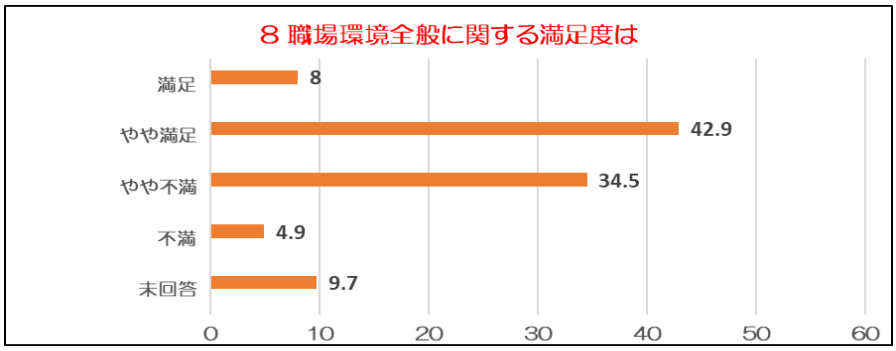
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	44	76.5	32.5
あまり思わない・思わない	55.4	22.6	-32.8
未回答	0.7	0.9	0.2
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	47.2	76.5	29.3
あまり思わない・思わない	52.1	22.6	-29.5
未回答	0.7	0.9	0.2
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	54.8	-
あまり思わない・思わない	-	42.1	-
未回答	-	3.1	-
計	-	100	-

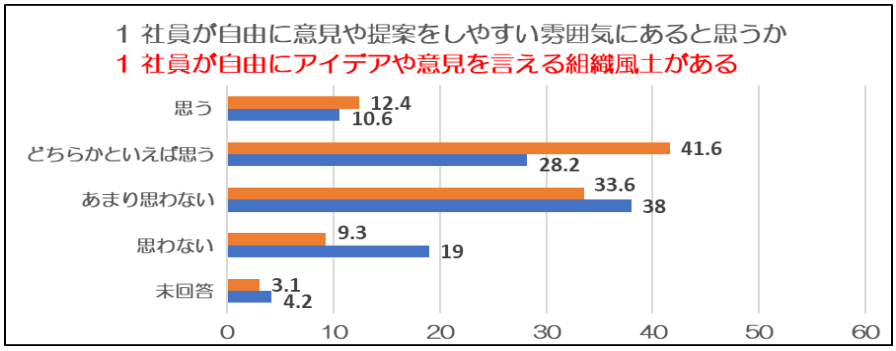


	H30	R2	R2-H30
満足・やや満足	-	50.9	-
やや不満・不満	-	39.4	-
未回答	-	9.7	-
計	-	100	-

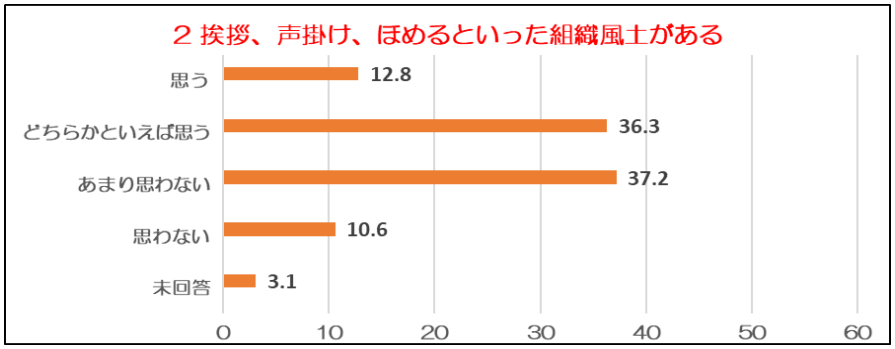
●「職場環境」に関する質問を「Ｒ２－H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-H30
2	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	32.5
5	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	32.5
3	業務を進めるうえで適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心がけている	30.2
6	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	29.3
1	決められたルールや約束がきちんと守られていると思うか	14.8

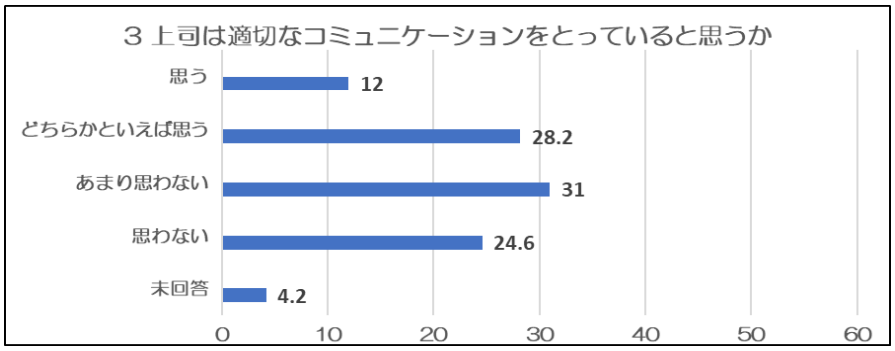
Ⅳ. 人間関係･組織風土



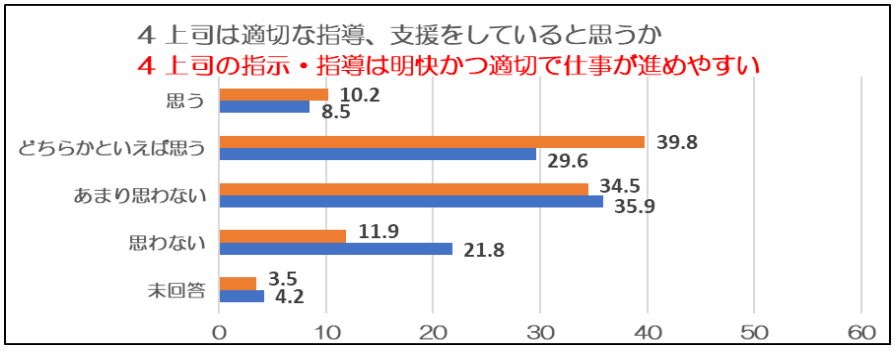
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	38.8	54	15.2
あまり思わない・思わない	57	42.9	-14.1
未回答	4.2	3.1	-1.1
計	100	100	0



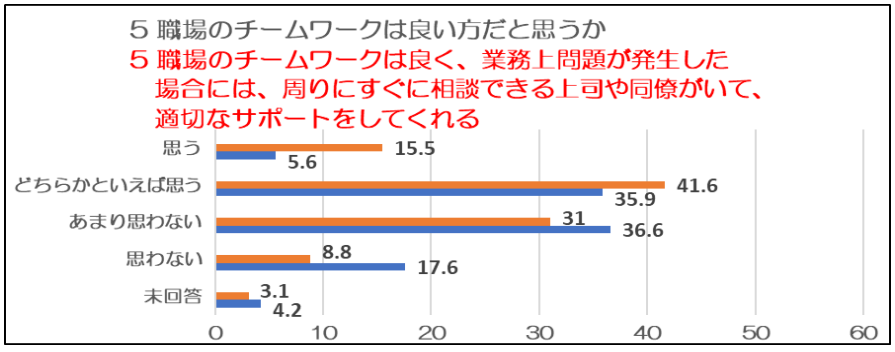
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	49.1	-
あまり思わない・思わない	-	47.8	-
未回答	-	3.1	-
計	-	100	-



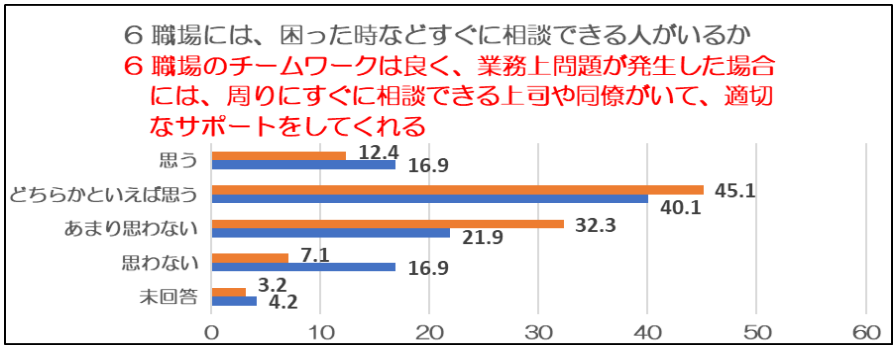
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	40.2	-	-
あまり思わない・思わない	55.6	-	-
未回答	4.2	-	-
計	100	-	-



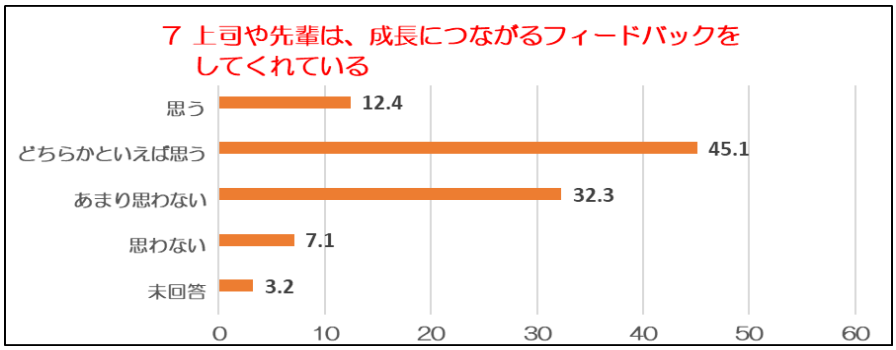
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	38.1	50	11.9
あまり思わない・思わない	57.7	46.4	-11.3
未回答	4.2	3.5	-0.7
計	100	100	0



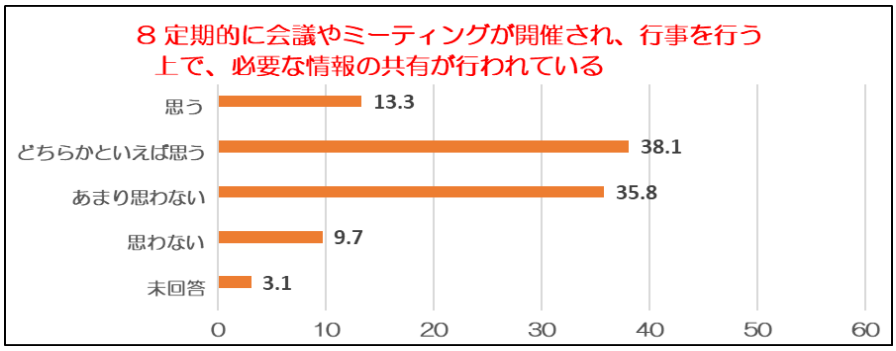
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	41.5	57.1	15.6
あまり思わない・思わない	54.2	39.8	-14.4
未回答	4.2	3.1	-1.1
計	100	100	0



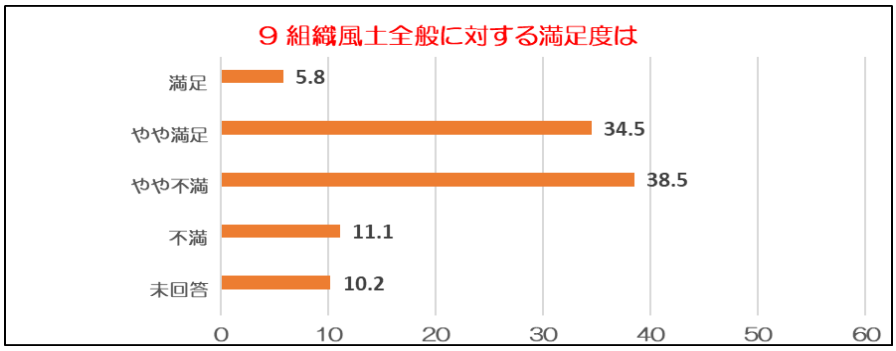
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	57	57.5	0.5
あまり思わない・思わない	38.8	39.4	0.6
未回答	4.2	3.2	-1
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	57.5	-
あまり思わない・思わない	-	39.4	-
未回答	-	3.2	-
計	-	100	-



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	51.4	-
あまり思わない・思わない	-	45.5	-
未回答	-	3.1	-
計	-	100	-

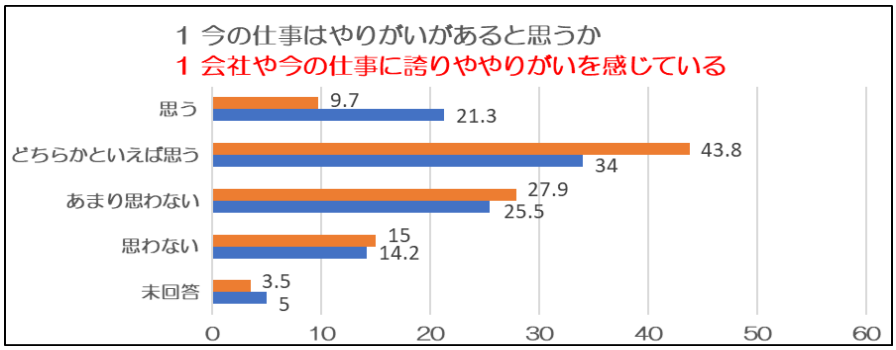


	H30	R2	R2-H30
満足・やや満足	-	40.3	-
やや不満・不満	-	49.6	-
未回答	-	10.2	-
計	-	100	-

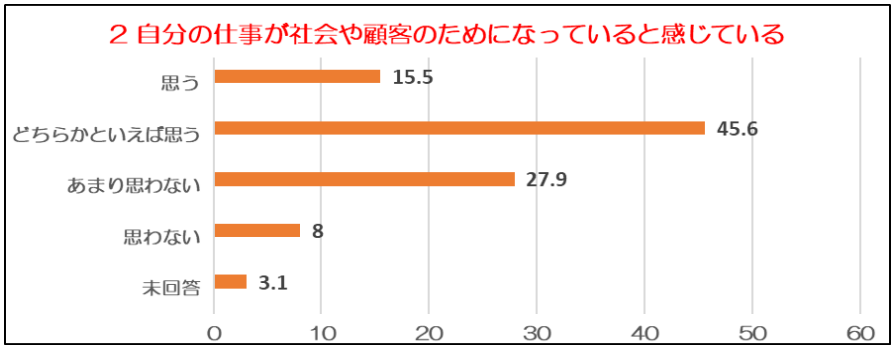
●「人間関係・組織風土」に関する質問を「Ｒ２－H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-H30
5	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	15.6
1	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	15.2
4	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	11.9
6	職場には、困った時などすぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる（再掲）	0.5

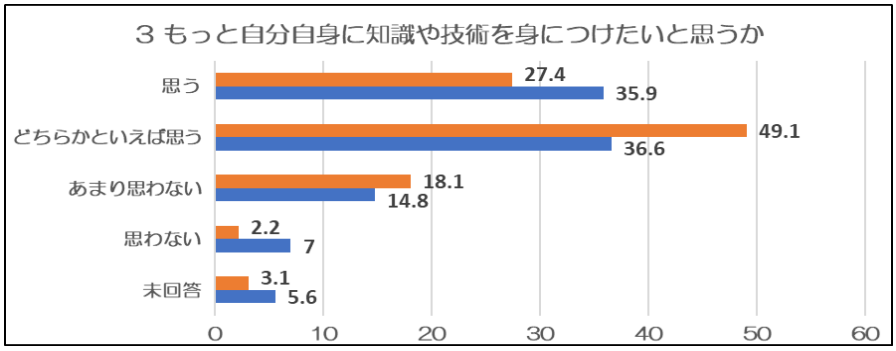
Ⅴ. 将来ビジョン・キャリアプラン



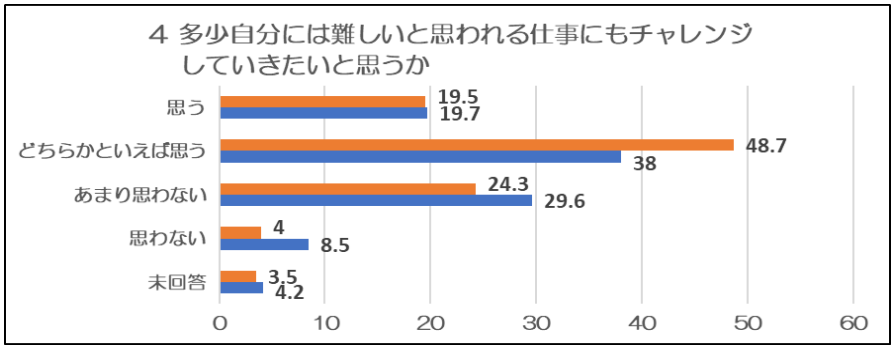
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	55.3	53.5	-1.8
あまり思わない・思わない	39.7	42.9	3.2
未回答	5	3.5	-1.5
計	100	100	0



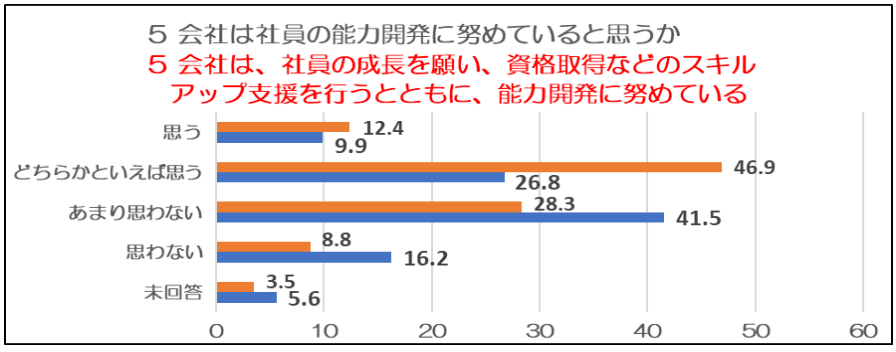
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	61.1	-
あまり思わない・思わない	-	35.9	-
未回答	-	3.1	-
計	-	100	-



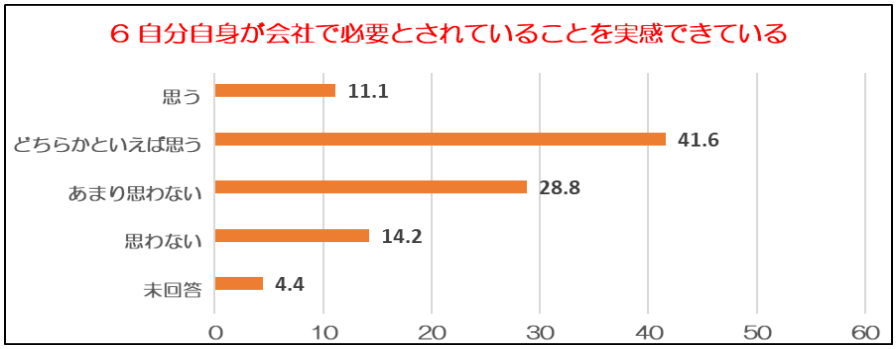
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	72.5	76.5	4
あまり思わない・思わない	21.8	20.3	-1.5
未回答	5.6	3.1	-2.5
計	100	100	0



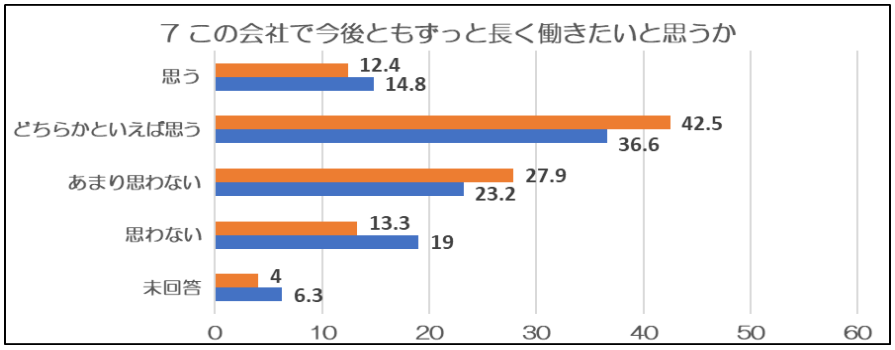
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	57.7	68.2	10.5
あまり思わない・思わない	38.1	28.3	-9.8
未回答	4.2	3.5	-0.7
計	100	100	0



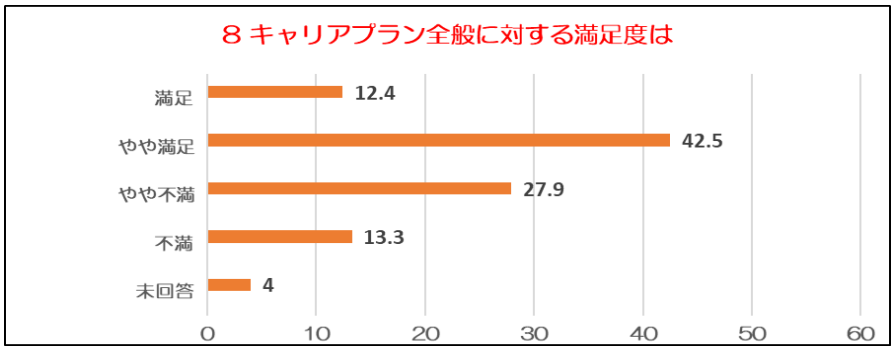
	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	36.7	59.3	22.6
あまり思わない・思わない	57.7	37.1	-20.6
未回答	5.6	3.5	-2.1
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	-	52.7	-
あまり思わない・思わない	-	43	-
未回答	-	4.4	-
計	-	100	-



	H30	R2	R2-H30
思う・どちらかといえば思う	51.4	54.9	3.5
あまり思わない・思わない	42.2	41.2	-1
未回答	6.3	4	-2.3
計	100	100	0



	H30	R2	R2-H30
満足・やや満足	-	54.9	-
やや不満・不満	-	41.2	-
未回答	-	4	-
計	-	100	-

●「将来ビジョン・キャリアプラン」に関する質問を「Ｒ２－H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-H30
5	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	22.6
4	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思うか	10.5
3	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	4.0
7	この会社で今後もずっと長く働きたいと思うか	3.5
1	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている	-1.8

●全質問を「Ｒ２－H30」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

No.	分類	質問内容		R2-H30
1	職場環境	2	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	32.5
2	職場環境	5	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	32.5
3	労働条件	7	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	32.4
4	職場環境	3	業務を進めるうえで適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心がけている	30.2
5	職場環境	6	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	29.3
6	労働条件	2	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	25.5
7	労働条件	6	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与（賃金）は、公平に定められている	23.9
8	経営姿勢	1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	23.5
9	将来ビジョン キャリアプラン	5	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	22.6
10	経営姿勢	3	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	20.3
11	経営姿勢	2	職場では仕事の目標を定めた上で行動していると思うか	20.1
12	経営姿勢	4	会社のトップは社員の声に耳を傾けていると思うか	17.0
13	人間関係 組織風土	5	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	15.6
14	労働条件	5	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	15.3
15	人間関係 組織風土	1	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	15.2
16	職場環境	1	決められたルールや約束がきちんと守られていると思うか	14.8
17	人間関係 組織風土	4	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	11.9
18	経営姿勢	5	会社のトップは常に改革を心掛けていると思うか	11.0
19	将来ビジョン キャリアプラン	4	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思うか	10.5
20	将来ビジョン キャリアプラン	3	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	4.0
21	将来ビジョン キャリアプラン	7	この会社で今後もずっと長く働きたいと思うか	3.5
22	人間関係 組織風土	6	職場には、困った時などすぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる（再掲）	0.5
23	将来ビジョン キャリアプラン	1	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている	-1.8

②【Ｒ１年度 支援対象企業】

アンケート実施時期	Ｒ１年７月	Ｒ２年６月
アンケート送付総数	１，０２３通	９２１通
企　業　数	１６社	１４社
回　答　数	６５９通	５１８通
回　収　率	６４．４％	５６．２％

◆ 回答属性　（単位：％）

正社員・非正社員区分	R1年度	R2年度
正社員	70	71.8
非正社員	26	25.7
未回答	4	2.5
計	100	100

性別	R1年度	R2年度
男	44	43.2
女	53	53.9
未回答	3	2.9
計	100	100

年代別	R1年度	R2年度
10代～20代	12	12.7
30代	20	20.8
40代	31	28.8
50代以上	33	36.9
未回答	4	0.8
計	100	100

◆ 質問内容

黒文字：「Ｒ１年度のもの」or「Ｒ１・Ｒ２年度ほぼ同じ表現のもの」

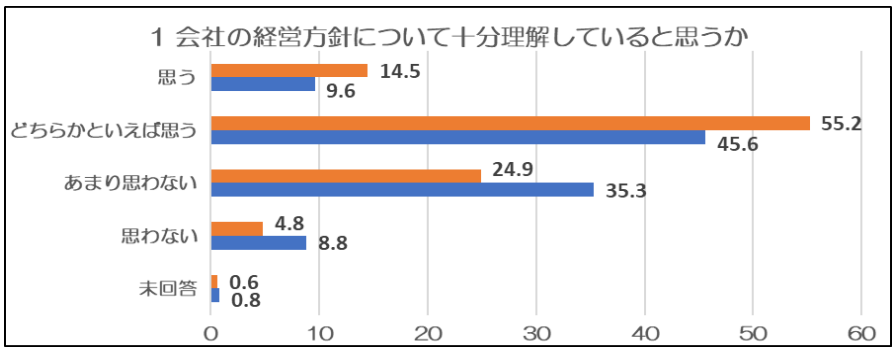
赤文字：「Ｒ２年度に新たに設定したもの」or「Ｒ２年度に表現を少し変えたもの」

◆ 単位：％

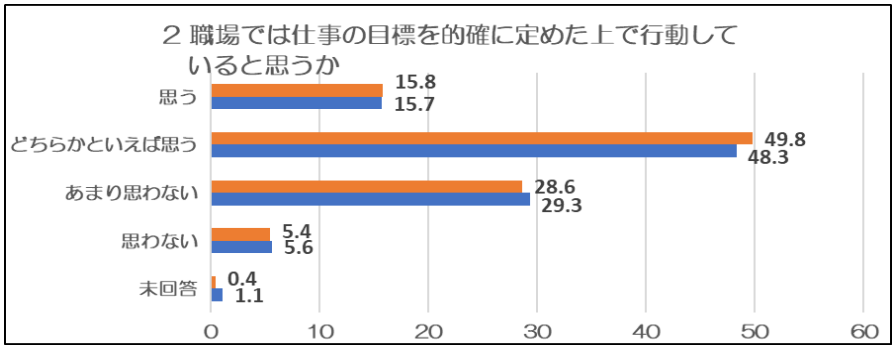
◆ グラフの色：Ｒ１ ，Ｒ２

「R2-R1」の「思う・どちらかといえば思う」の数値が高い程、職場改善の取組みが進んできているものと思われる

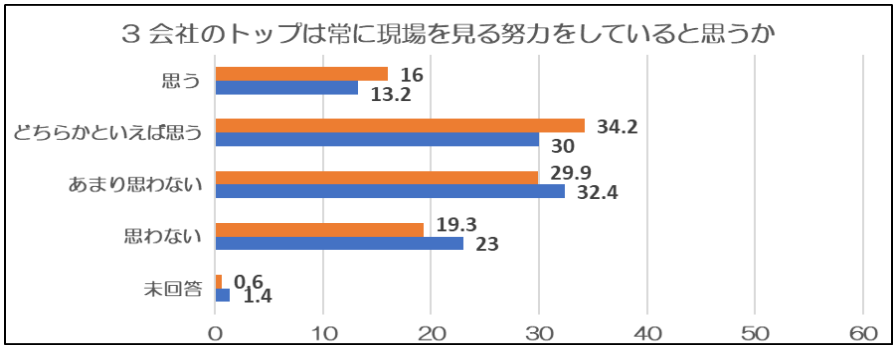
Ⅰ.経営姿勢



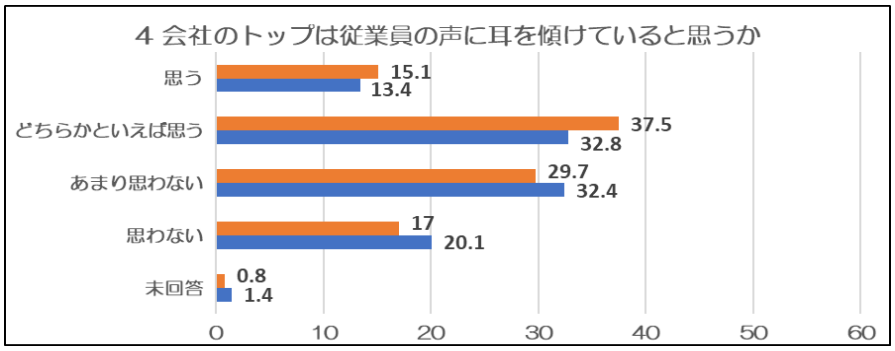
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	55.2	69.7	14.5
あまり思わない・思わない	44.1	29.7	-14.4
未回答	0.8	0.6	-0.2
計	100	100	0



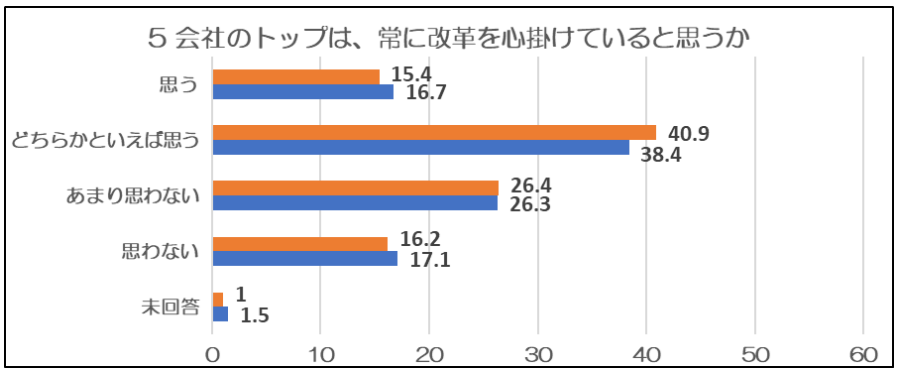
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	64	65.6	1.6
あまり思わない・思わない	34.9	34	-0.9
未回答	1.1	0.4	-0.7
計	100	100	0



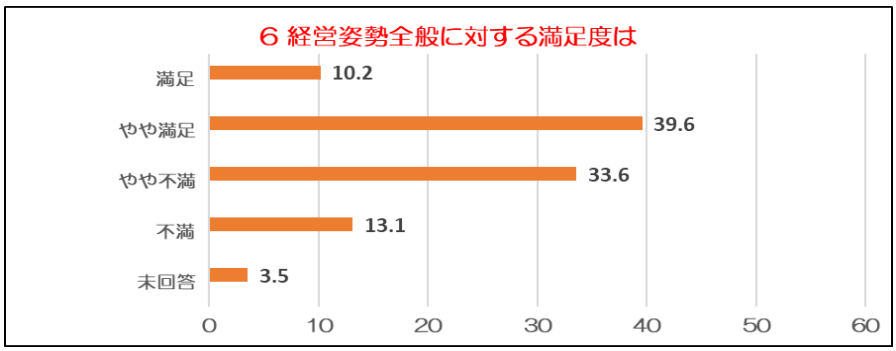
	R１	R２	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	43.2	50.2	7
あまり思わない・思わない	55.4	49.2	-6.2
未回答	1.4	0.6	-0.8
計	100	100	0



	R１	R２	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	46.2	52.6	6.4
あまり思わない・思わない	52.5	46.7	-5.8
未回答	1.4	0.8	-0.6
計	100	100	0



	R１	R２	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	55.1	56.3	1.2
あまり思わない・思わない	43.4	42.6	-0.8
未回答	1.5	1	-0.5
計	100	100	0

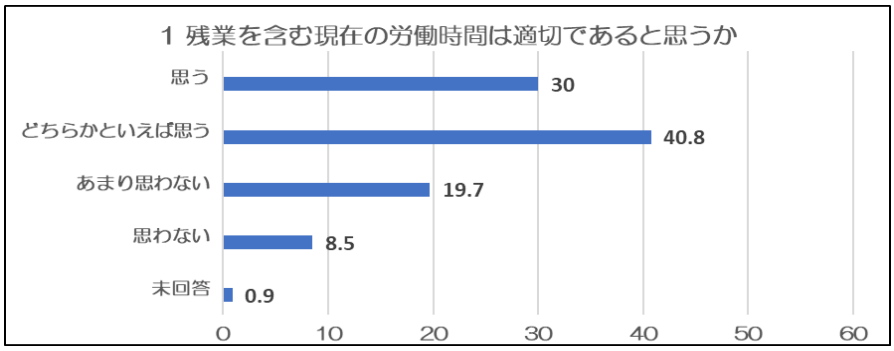


	R１	R２	R2-R1
満足・やや満足	-	49.8	-
やや不満・不満	-	46.7	-
未回答	-	3.5	-
計	-	100	-

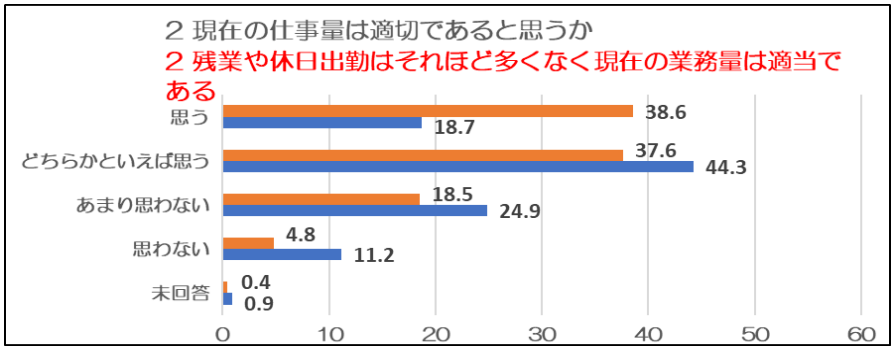
●「経営姿勢」に関する質問を「Ｒ２－Ｒ１」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-R１
1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	14.5
3	職場では仕事の目標を定めた上で行動していると思うか	7.0
4	会社のトップは社員の声に耳を傾けていると思うか	6.4
2	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	1.6
5	会社のトップは常に改革を心掛けていると思うか	1.2

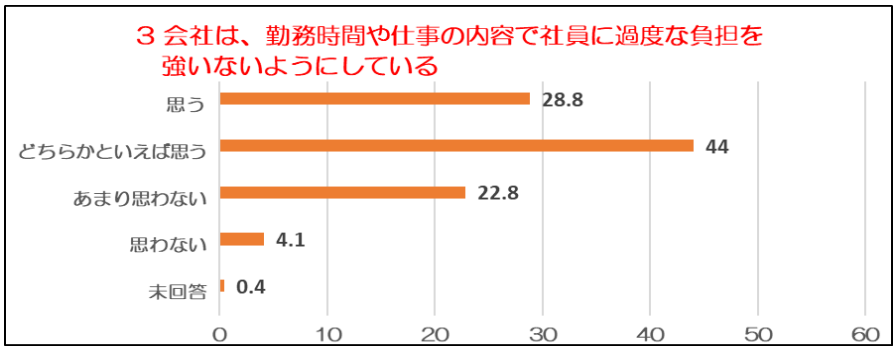
Ⅱ. 労働条件



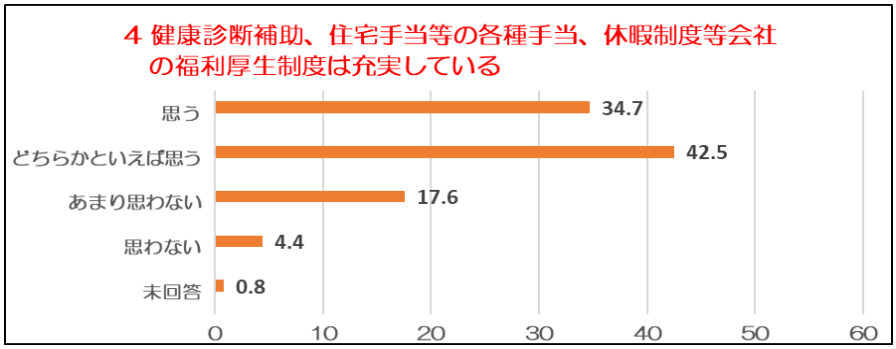
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	70.8	-	-
あまり思わない・思わない	28.2	-	-
未回答	0.9	-	-
計	100	-	-



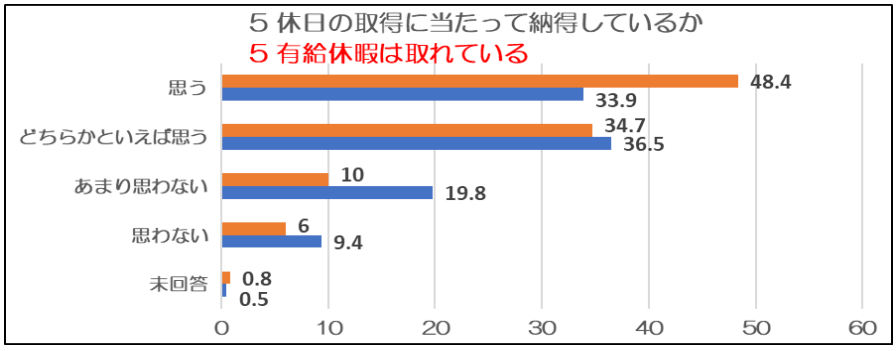
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	63	76	13.2
あまり思わない・思わない	36.1	23	-12.8
未回答	0.9	0.4	-0.5
計	100	100	0



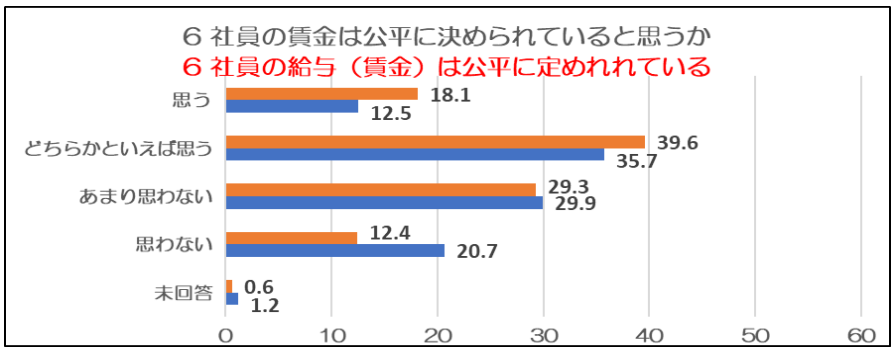
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	73	-
あまり思わない・思わない	-	27	-
未回答	-	0.4	-
計	-	100	-



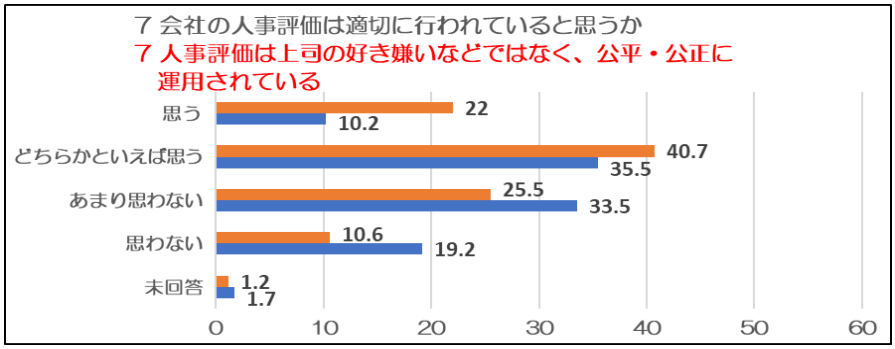
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	77	-
あまり思わない・思わない	-	22	-
未回答	-	0.8	-
計	-	100	-



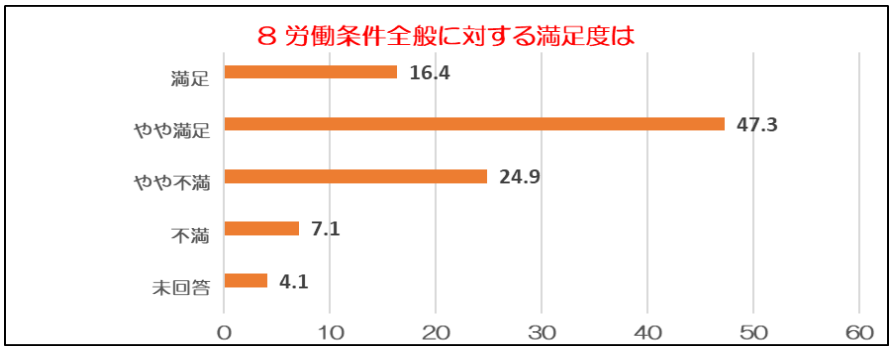
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	70.4	83	12.7
あまり思わない・思わない	29.2	16	-13.2
未回答	0.5	0.8	0.3
計	100	100	0



	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	48.2	58	9.5
あまり思わない・思わない	50.6	42	-8.9
未回答	1.2	0.6	-0.6
計	100	100	0



	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	45.7	63	17
あまり思わない・思わない	52.7	36	-16.6
未回答	1.7	1.2	-0.5
計	100	100	0

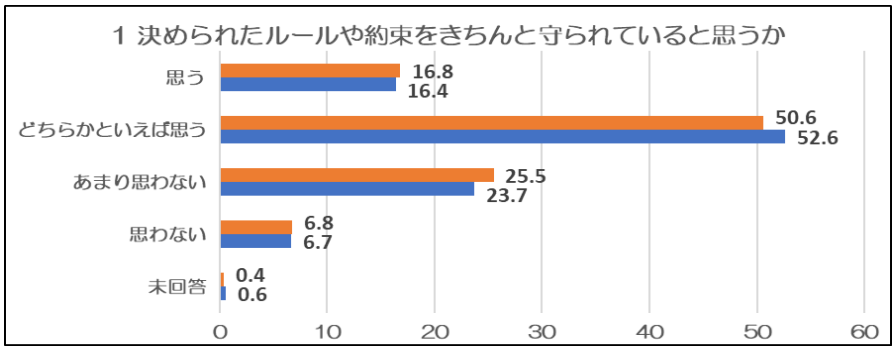


	R 1	R 2	R2-R1
満足・やや満足	-	64	-
やや不満・不満	-	32	-
未回答	-	4.1	-
計	-	100	-

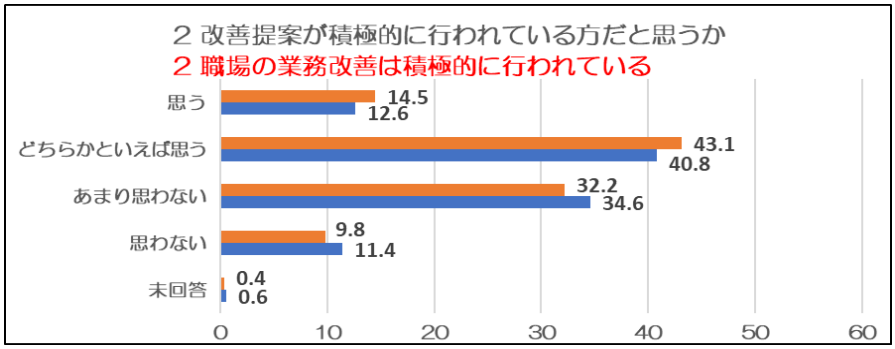
●「労働条件」に関する質問を「Ｒ２－Ｒ１」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-R1
7	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	17.0
2	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	13.2
5	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	12.7
6	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与（賃金）は、公平に定められている	9.5

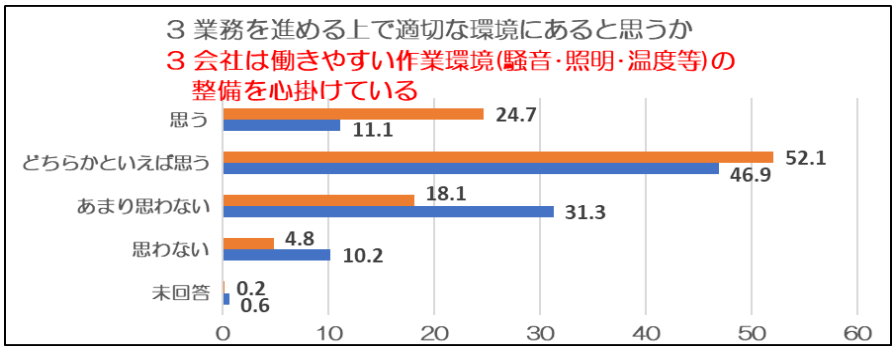
Ⅲ. 職場環境



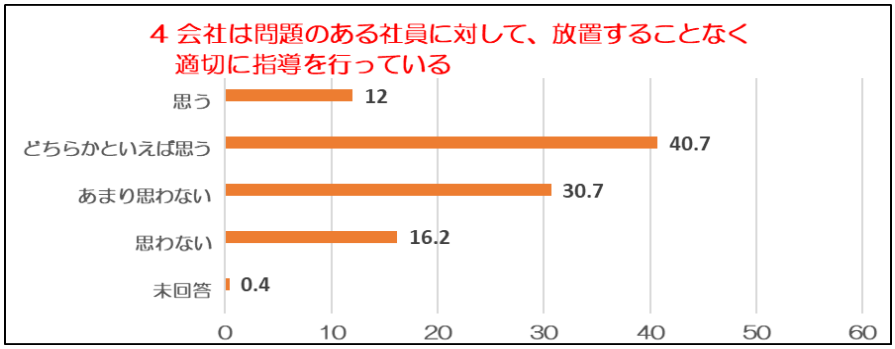
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	69	67	-1.6
あまり思わない・思わない	30.4	32	1.9
未回答	0.6	0.4	-0.2
計	100	100	0



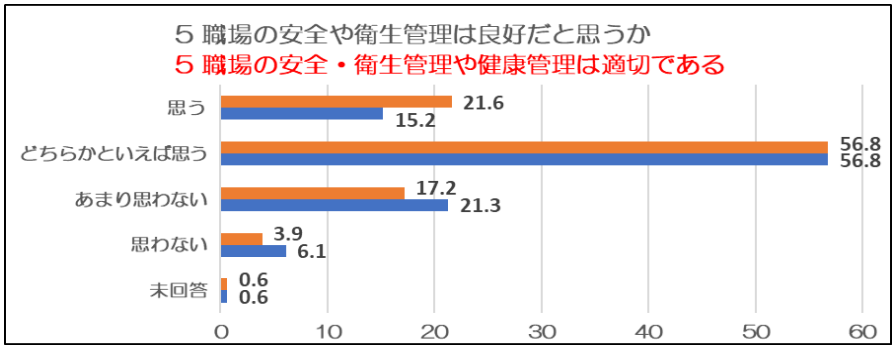
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	53.4	58	4.2
あまり思わない・思わない	46	42	-4
未回答	0.6	0.4	-0.2
計	100	100	0



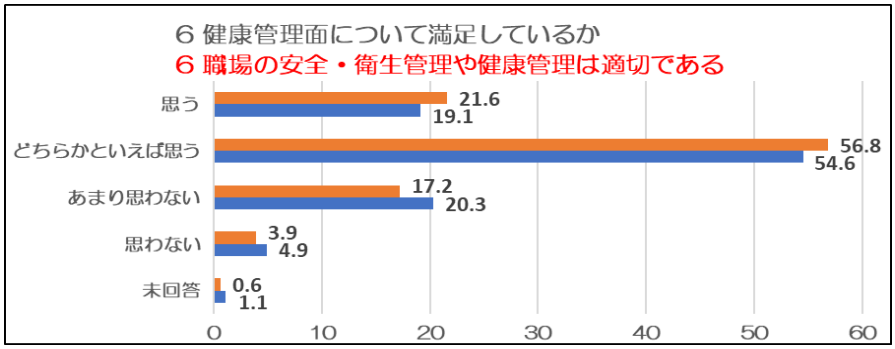
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	58	77	18.8
あまり思わない・思わない	41.5	23	-18.6
未回答	0.6	0.2	-0.4
計	100	100	0



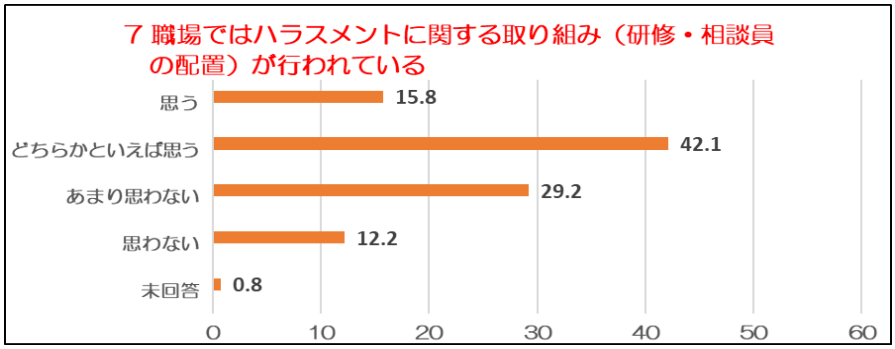
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	53	-
あまり思わない・思わない	-	47	-
未回答	-	0.4	-
計	-	100	-



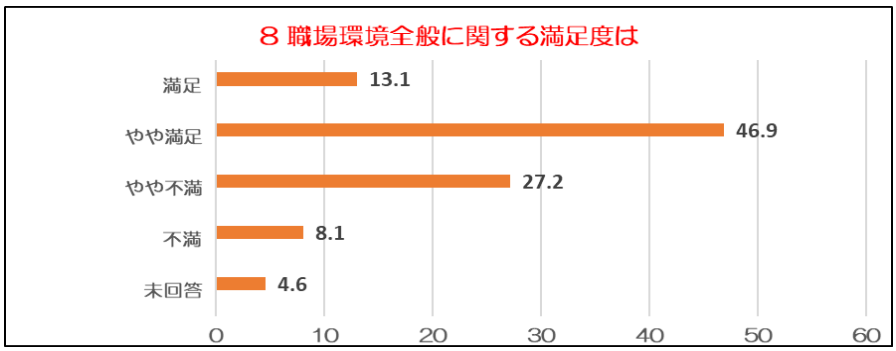
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	72	78	6.4
あまり思わない・思わない	27.4	21	-6.3
未回答	0.6	0.6	0
計	100	100	0



	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	73.7	78	4.7
あまり思わない・思わない	25.2	21	-4.1
未回答	1.1	0.6	-0.5
計	100	100	0



	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	58	-
あまり思わない・思わない	-	41	-
未回答	-	0.8	-
計	-	100	-

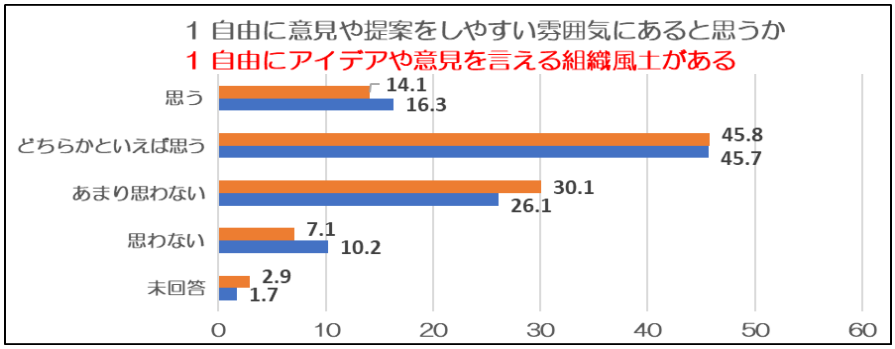


	R 1	R 2	R2-R1
満足・やや満足	-	60	-
やや不満・不満	-	35	-
未回答	-	4.6	-
計	-	100	-

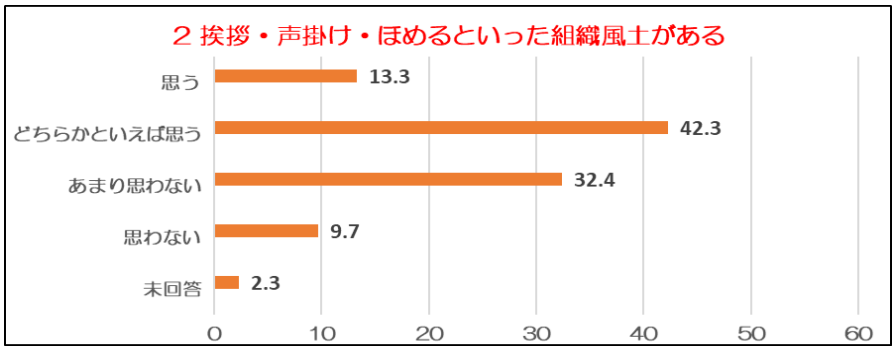
●「職場環境」に関する質問を「Ｒ２－Ｒ１」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-R1
3	業務を進めるうえで適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心がけている	18.8
5	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	6.4
6	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	4.7
2	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	4.2
1	決められたルールや約束がきちんと守られていると思うか	-1.6

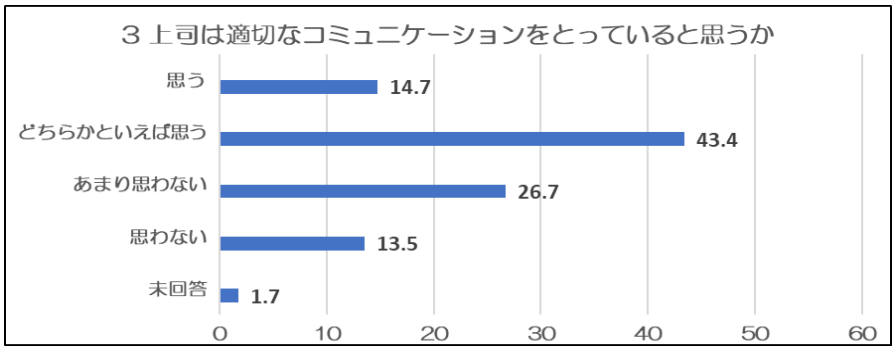
Ⅳ. 人間関係･組織風土



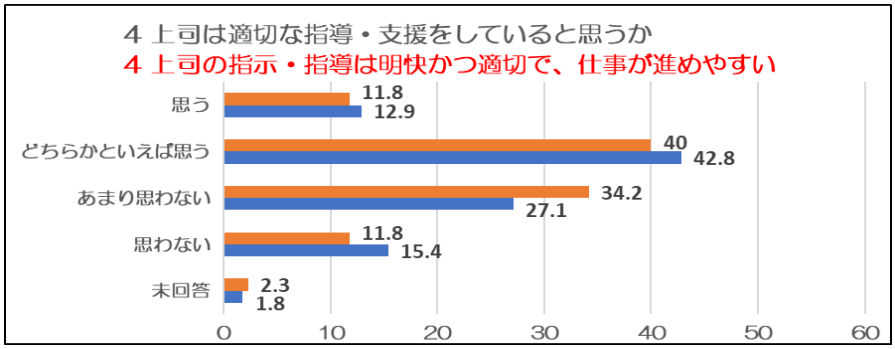
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	62	59.9	-2.1
あまり思わない・思わない	36.3	37.2	0.9
未回答	1.7	2.9	1.2
計	100	100	0



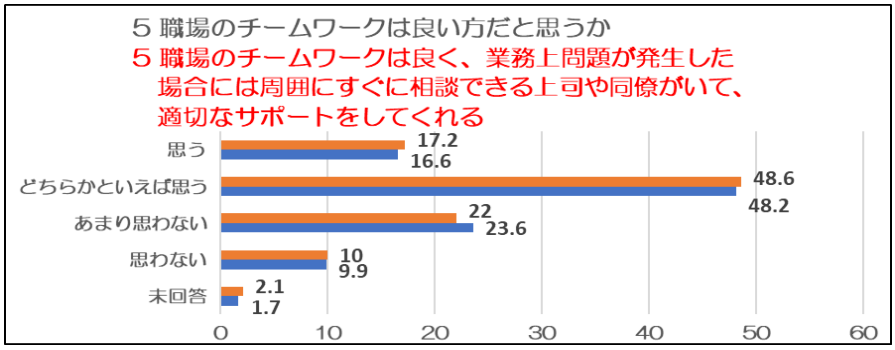
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	55.6	-
あまり思わない・思わない	-	42.1	-
未回答	-	2.3	-
計	-	100	-



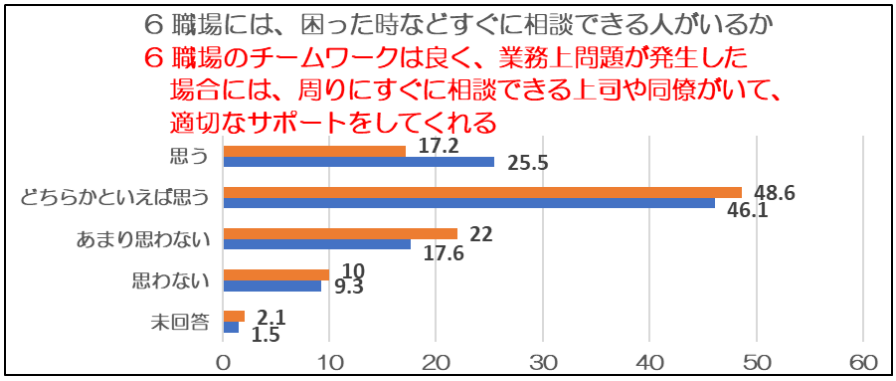
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	58.1	-	-
あまり思わない・思わない	40.2	-	-
未回答	1.7	-	-
計	100	-	-



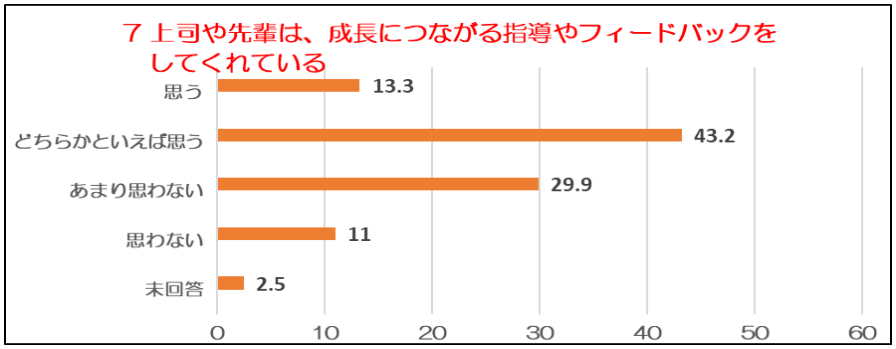
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	55.7	51.8	-3.9
あまり思わない・思わない	42.5	46	3.5
未回答	1.8	2.3	0.5
計	100	100	0



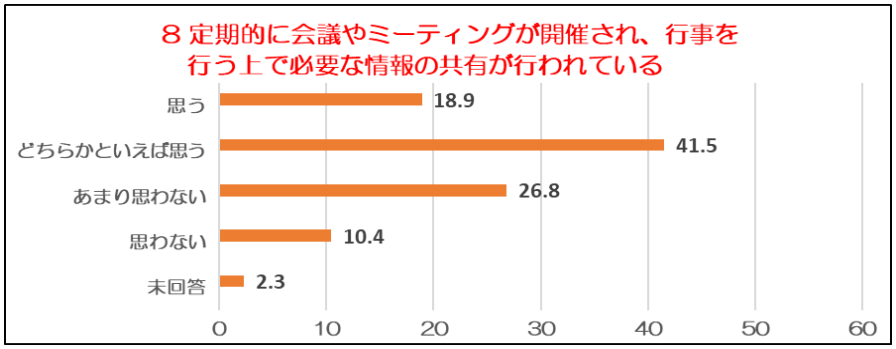
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	64.8	65.8	1
あまり思わない・思わない	33.5	32	-1.5
未回答	1.7	2.1	0.4
計	100	100	0



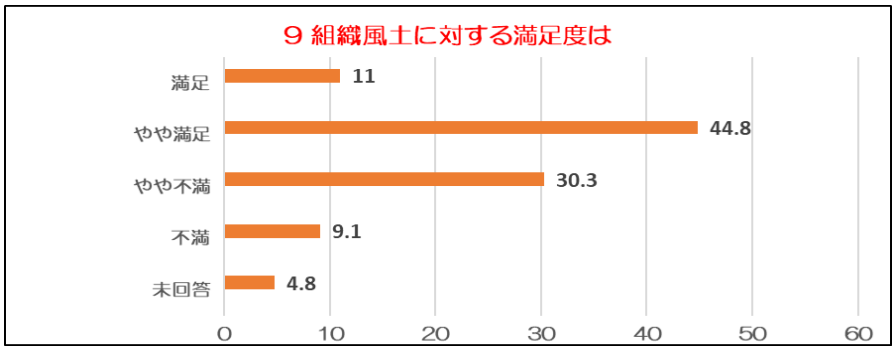
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	71.6	65.8	-5.8
あまり思わない・思わない	26.9	32	5.1
未回答	1.5	2.1	0.6
計	100	100	0



	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	56.5	-
あまり思わない・思わない	-	40.9	-
未回答	-	2.5	-
計	-	100	-



	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	60.4	-
あまり思わない・思わない	-	37.2	-
未回答	-	2.3	-
計	-	100	-

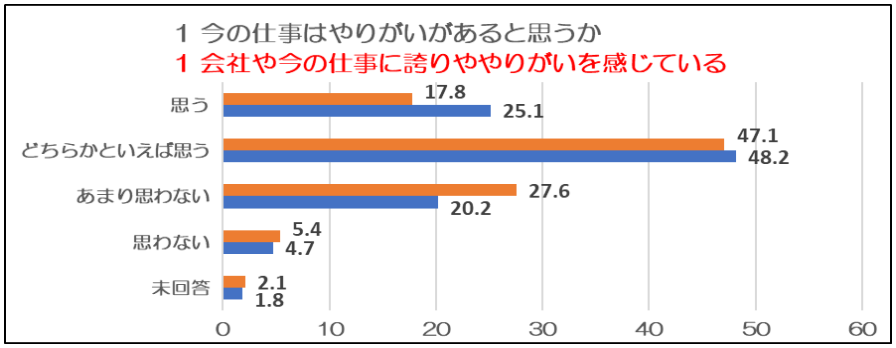


	R 1	R 2	R2-R1
満足・やや満足	-	55.8	-
やや不満・不満	-	39.4	-
未回答	-	4.8	-
計	-	100	-

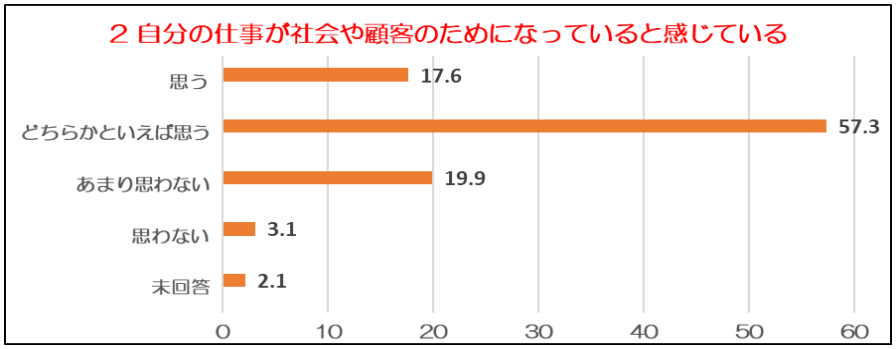
●「人間関係・組織風土」に関する質問を「Ｒ２－Ｒ１」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-R1
5	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	1.0
1	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	-2.1
4	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	-3.9
6	職場には、困った時などすぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる（再掲）	-5.8

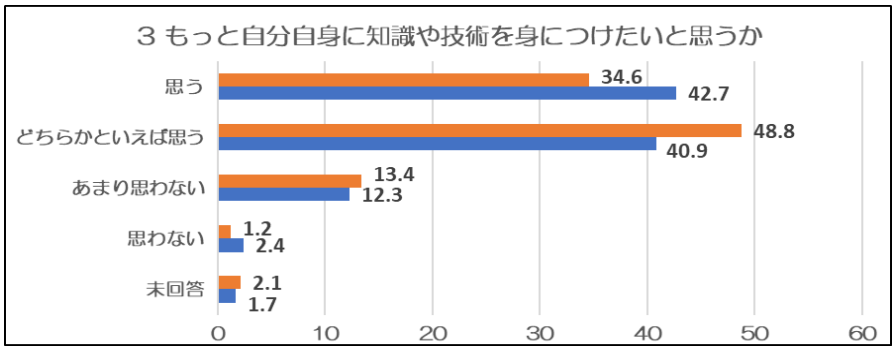
Ⅴ. 将来ビジョン・キャリアプラン



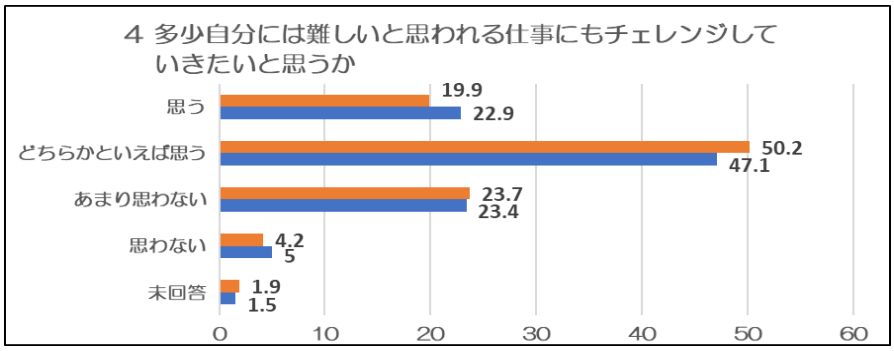
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	73.3	64.9	-8.4
あまり思わない・思わない	24.9	33	8.1
未回答	1.8	2.1	0.3
計	100	100	0



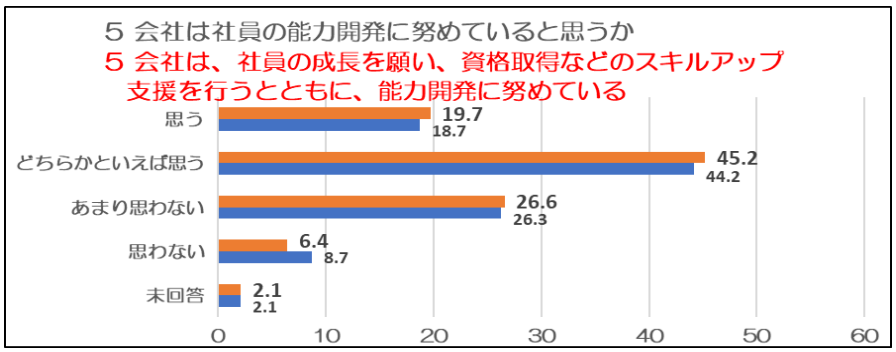
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	74.9	-
あまり思わない・思わない	-	23	-
未回答	-	2.1	-
計	-	100	-



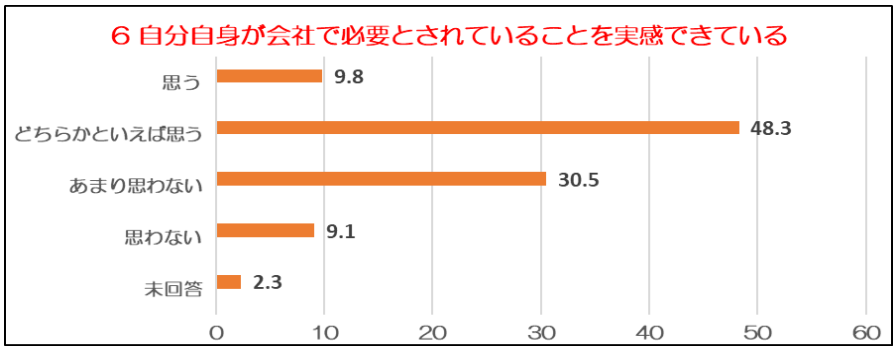
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	83.6	83.4	-0.2
あまり思わない・思わない	14.7	14.6	-0.1
未回答	1.7	2.1	0.4
計	100	100	0



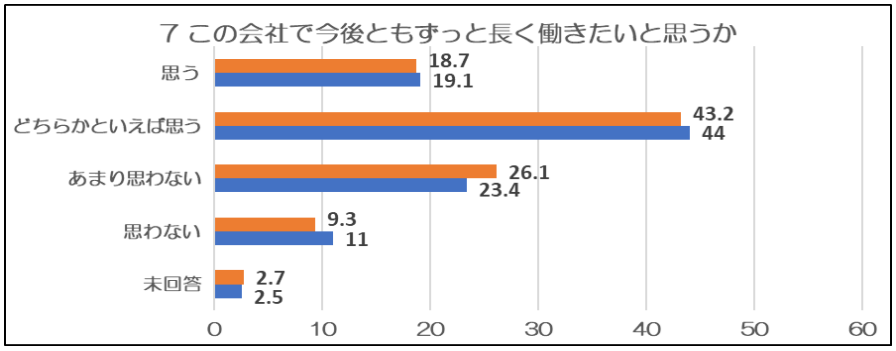
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	70	70.1	0.1
あまり思わない・思わない	28.4	27.9	-0.5
未回答	1.5	1.9	0.4
計	100	100	0



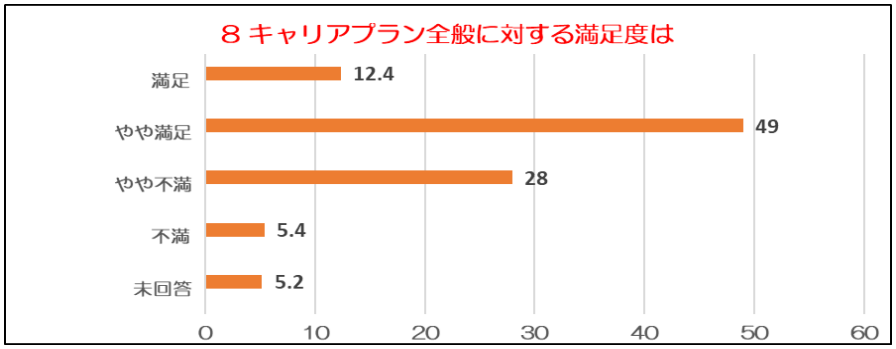
	R 1	R 2	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	62.9	64.9	2
あまり思わない・思わない	35	33	-2
未回答	2.1	2.1	0
計	100	100	0



	R１	R２	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	-	58.1	-
あまり思わない・思わない	-	39.6	-
未回答	-	2.3	-
計	-	100	-



	R１	R２	R2-R1
思う・どちらかといえば思う	63.1	61.9	-1.2
あまり思わない・思わない	34.4	35.4	1
未回答	2.5	2.7	0.2
計	100	100	0



	R１	R２	R2-R1
満足・やや満足	-	61.4	-
やや不満・不満	-	33.4	-
未回答	-	5.2	-
計	-	100	-

●「将来ビジョン・キャリアプラン」に関する質問を「Ｒ２－Ｒ１」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

質　問　内　容		R2-R１
5	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	2.0
4	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思うか	0.1
3	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	-0.2
7	この会社で今後もずっと長く働きたいと思うか	-1.2
1	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている	-8.4

●全質問を「Ｒ２－Ｒ１」の「思う・どちらかといえば思う」の数値の高いもの順に並べ替えたもの

No.	分類	質問内容		R2-R1
1	職場環境	3	業務を進めるうえで適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心がけている	18.8
2	労働条件	7	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	17.0
3	経営姿勢	1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	14.5
4	労働条件	2	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	13.2
5	労働条件	5	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	12.7
6	労働条件	6	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与（賃金）は、公平に定められている	9.5
7	経営姿勢	3	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	7.0
8	経営姿勢	4	会社のトップは社員の声に耳を傾けていると思うか	6.4
9	職場環境	5	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	6.4
10	職場環境	6	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	4.7
11	職場環境	2	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	4.2
12	将来ビジョン キャリアプラン	5	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	2.0
13	経営姿勢	2	職場では仕事の目標を定めた上で行動していると思うか	1.6
14	経営姿勢	5	会社のトップは常に改革を心掛けていると思うか	1.2
15	人間関係 組織風土	5	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	1.0
16	将来ビジョン キャリアプラン	4	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思うか	0.1
17	将来ビジョン キャリアプラン	3	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	-0.2
18	将来ビジョン キャリアプラン	7	この会社で今後もずっと長く働きたいと思うか	-1.2
19	職場環境	1	決められたルールや約束がきちんと守られていると思うか	-1.6
20	人間関係 組織風土	1	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	-2.1
21	人間関係 組織風土	4	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	-3.9
22	人間関係 組織風土	6	職場には、困った時などすぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる（再掲）	-5.8
23	将来ビジョン キャリアプラン	1	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている	-8.4

●平成 30 年度支援対象企業と令和元年度支援対象企業の社員満足度（思う・どちらかといえば思う）の数値の差（令和２年度－支援年度）の比較

分　類		質　問　内　容	H30 支援対象企業 R2-H30	平均	R1 支援対象企業 R2-R1	平均
経営姿勢	1	会社の経営方針について十分理解していると思うか	23.5	18.4	14.5	6.1
	2	職場では仕事の目標を定めた上で行動していると思うか	20.1		1.6	
	3	会社のトップは社員の声に耳を傾けていると思うか	20.3		7.0	
	4	会社のトップは常に現場を見る努力をしていると思うか	17.0		6.4	
	5	会社のトップは常に改革を心掛けていると思うか	11.0		1.2	
労働条件	6	現在の仕事量は適切であると思うか 残業や休日出勤はそれほど多くなく、現在の業務量は適切である	25.5	24.3	13.2	13.1
	7	休日の取得に当たって納得しているか 有給休暇は取れている	15.3		12.7	
	8	社員の賃金は公平に決められていると思うか 社員の給与（賃金）は、公平に定められている	23.9		9.5	
	9	会社の人事評価は適切に行われていると思うか 人事評価は上司の好き嫌いなどではなく、公平・公正に運用されている	32.4		17.0	
職場環境	10	決められたルールや約束がきちんと守られていると思うか	14.8	27.9	-1.6	6.5
	11	改善提案が積極的に行われている方だと思うか 職場の業務改善は積極的に行われている	32.5		4.2	
	12	業務を進めるうえで適切な環境にあると思うか 会社は働きやすい作業環境(騒音・照明・温度等)の整備を心がけている	30.2		18.8	
	13	職場の安全や衛生管理は良好だと思うか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	32.5		6.4	
	14	健康管理面について満足しているか 職場の安全・衛生管理や健康管理は適切である	29.3		4.7	
人間関係 組織風土	15	自由に意見や提案をしやすい雰囲気にあると思うか 自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	15.2	10.8	-2.1	-2.7
	16	上司は適切な指導・支援をしていると思うか 上司の指示・指導は明快かつ適切で、仕事が進めやすい	11.9		-3.9	
	17	職場のチームワークは良い方だと思うか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる	15.9		1.0	
	18	職場には、困った時などすぐに相談できる人がいるか 職場のチームワークは良く、業務上問題が発生した場合には、周りにすぐに相談できる上司や同僚がいて、適切なサポートをしてくれる（再掲）	0.5		-5.8	
将来ビジョン キャリアプラン	19	今の仕事は、やりがいがあると思うか 会社や今の仕事に、誇りややりがいを感じている	-1.8	7.8	-8.4	-1.5
	20	もっと自分自身に知識や技術を身につけたいと思うか	4.0		-0.2	
	21	多少自分には難しいと思われる仕事にもチャレンジしていきたいと思うか	10.5		0.1	
	22	会社は社員の能力開発に努めていると思うか 会社は社員の成長を願い、資格取得などのスキルアップ支援を行うとともに、能力開発（教育研修や職場での実地研修など）に努めている	22.6		2.0	
	23	この会社で今後もずっと長く働きたいと思うか	3.5		-1.2	
平　均			17.8		4.2	

注：年度比較ができる質問のみを記載

（３）職場改善事例報告会『Ｏｐｅｎ イノベーション』の開催

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

日　　時　　令和２年 11 月５日（木）　13：30～16：00
場　　所　　サンラポーむらくも　『祥雲の間』
来場人数　　46 名
報告企業　　３社

（なお当日の模様はビデオ撮影し、後日 YouTube 配信を行った）

《第一部》　基調講演

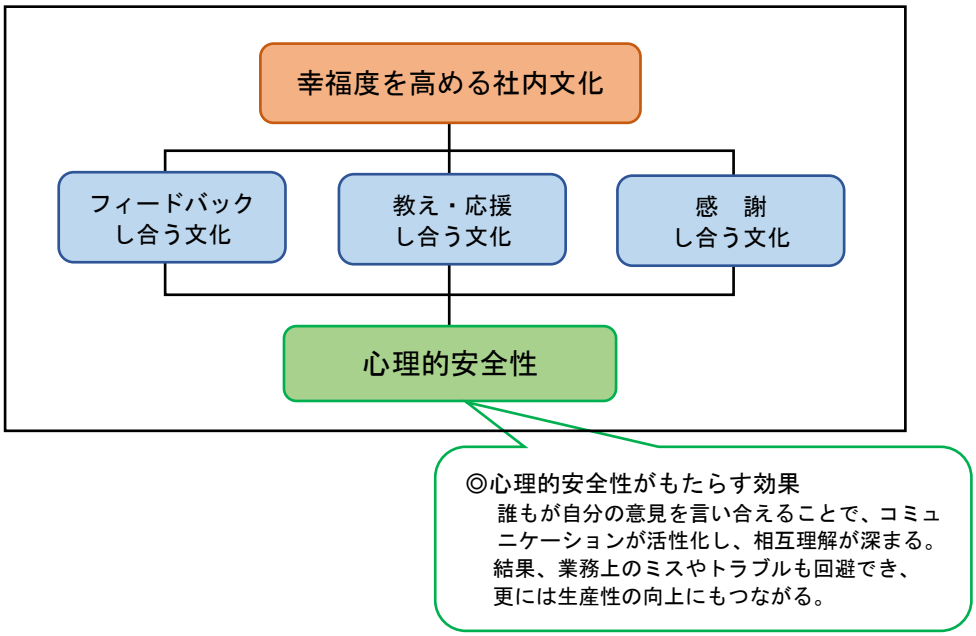
「with コロナ時代の働き方・職場改善の方向について」
―ジョブ型雇用で問題は解決するのか―
講師：国立大学法人 島根大学 法文学部
准教授　飯野　公央　先生

新型コロナウィルスの感染拡大予防策としてテレワークが普及し、対面で仕事をする機会が失われ企業としては従業員個々の成果が見えにくくなった。そこで、成果が見えやすく評価しやすいとして欧米型のジョブ型雇用がクローズアップされている。

ジョブ型雇用【メリット】
・優秀な専門人材を採用しやすい
・多様な働き方を支援できる
・企業の状況にマッチした人材を確保できる
・人材育成や人材開発につなげられる

【デメリット】
・会社都合の転勤や異動がしにくい
・優秀な人材の転職リスクが高まる
・報酬に競争力がないと採用がしにくい
・多能工人材を育成しにくい
・合意形成をきちんと行わなければトラブルになりかねない

優秀な人材が採用できたとしても、報酬だけでなくエンゲージメントの高い魅力ある企業でなければ人材の流出は免れない。企業は、従業員の自発的な成長を促しエンゲージメントを高める努力が必要である。



コロナ時代の働き方改革の中で、企業を成長させるために重要なことは・・・

・従業員のエンゲージメント（≒幸福度）を高めて成果（付加価値）を大きくすること。
そのためには従業員のパフォーマンスが上がる環境づくりが必要である。

・また、そのための働き方（ジョブ型に拘らず）と組織風土（心理的安全性）を作り上げること。

その際に、必ず働き方改革の目的を社内で共有することが大切である。

《第二部》　報告会およびディスカッション

【報告会】

☆　サンベ電気(株)　　総務課長　泉頭　直貴　氏

事業参加のきっかけは、若者の離職をどうにかして止めたかったこと。そこで、アンケート実施、給与関係の整備、セルフ・キャリアドック制度の導入、研修や有給取得奨励月等を設けるなど行ったが、実際には退職者の減少にはなかなかつながらなかった。だが、

1）女性活躍とワーク・ライフ・バランスの推進

※女性の活躍を進めることが社員を大切にすることであり、人材の確保や定着にもつながる

① 女性ミーティング

② トイレ更衣室の整備

③ 制服変更等

2）健康経営の推進

※社員が健康で働き続ける職場環境をつくることでモチベーションが上がり、企業力も高まり共に成長できる

① 全員参加の宿泊研修・スポーツレクリエーション

② 感染症予防

③ 健康診断等

3）ダイバーシティ経営の推進

※だれもが安心して働くことが出来る企業を目指す

① 定年退職者の再雇用
② 病からの職場復帰支援
③ 外国人女性従業員雇用等

を継続して行っている。

定着につながる明確な答えはなく上手くいかなかったこともあったが、事業に参加してまず一歩を踏み出すことが出来た。一人ひとりの働き方に対する意識が変わりつつある昨今、企業としても時代に合った労働環境の整備を今後も行う必要がある。

☆ 松江電装(株)　　専務取締役　瀧田　徹　氏

年齢別人員構成を見ると、30 代の男性従業員がいなかったことから将来に危機感を持ち募集を行ったが応募もなく人手不足が続いていた。

「仕事はあるのに人が来てくれない。なぜだろう。」

そこで、原因を探ると『松江電装』という会社の知名度が低いことがわかった。応募がないならばと、社内の今いる 30 代の女性社員 6 名に着目した事から始まった。

◎ 女性活躍推進への取組み

① 個人面談の実施・・・“将来なりたい自分”、“自社での存在”等について話を聞いたところ、やる気のある積極的な意見を持った女性社員を発見！

② 研修の推奨・・・・・外部研修にも積極的に参加

2019 年度	自社初の管理職登用	1 名
2020 年度	サブリーダー登用	1 名

まだまだ成果というまででではないが、これからも社員を大切にし、引き続き女性活躍推進に取り組むと共に、雇用環境の変化への対応（働き方改革への対応）を行い、魅力ある企業づくりに努めたい。

☆ (株)シーエスエー　　経営企画室　チーフ　　吉田　優子　氏

「社員とその家族のための会社改革をしたい！「制度だけでなく、風土や社風を大切にし、魅力ある会社にしたい！」という和田社長の想いで『経営企画室』を発足。事業に参加し取り組みを行った。

1）女性活躍推進
① 育児・介護のための時差出勤制度、時短勤務制度
② 婦人科検診の費用全額補助（子宮頸がん、乳がん検診）
③ 女性社員や管理職（男女）を対象とした積極的なセミナー参加

2）働き方改革（ワークライフバランス）の実行
① ワーク・ライフ・バランス社内セミナー実施（2019, 2020 年度実施済）

② 週１回 ノー残業デー（曜日は各自が決める）
③ 30 分単位の有給休暇取得制度
※ 有給休暇取得率：65％（昨年より 15%UP）、時間外労働：13H／月（昨年より 7H 減）

３）健康経営の実行
① インフルエンザ予防接種補助制度　…対象：本人、子ども（扶養の有無を問わず）
② 朝礼時ラジオ体操の実施
③ 社内セミナーの実施　　等

社長の「いいねぇ！やってみよう！」という後押しがあったからこそ成果を生むことができた。また、現在は部署の垣根を超えて会社のことをみんなで考えること、またコミュニケーションの活性化等を目的とした社内委員会（安心安全・５Ｓ・レクリエーション・健康委員会）に取り組んでいる。これからも社員全員が良いスパイラルを創出し生産性の向上や会社価値向上につなげていきたい。

【ディスカッションの主な内容】　進行：飯野公央先生

質問１）事業に参加してどう変わったか。
泉頭：「他企業（異業種）とのつながりができ、様々な情報を得ることが出来た。また休みや残業に対する周囲の理解が変わった。」
瀧田：「いちグループ会社としては難しい面もあるが“松江発信”で会社を変えていきたい。」

質問２）成果が出なかった原因は？
瀧田：「目標設定をしなかった（曖昧）こと。ただ、問題に対する意識改革は出来た。」

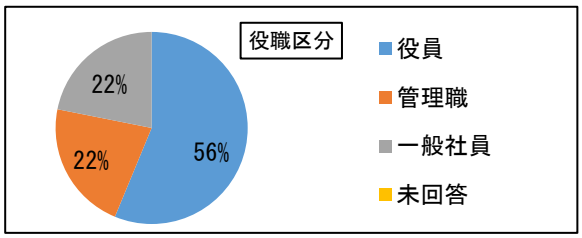
質問３）工夫した点は？
吉田：「視察で得た情報や取組みを、IT 企業としてどう自社に落とし込むかを常に考えた。また取り組みには、目的を社員にしっかり伝えるようにした。」

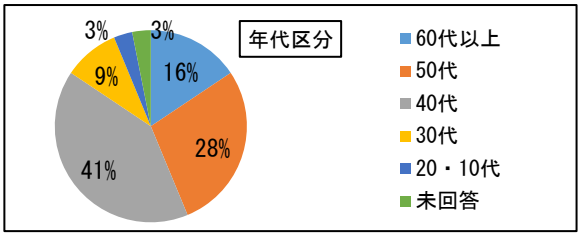
質問４）今後どういう支援が必要か。
瀧田：「支援を受ける側の努力も必要だ。」

質問５）まだ支援を受けていない企業へＰＲ。
泉頭：「企業同士で悩みを共有し相談し合えるなど、企業のつながりが出来てよかった。」
吉田：「以前は離職者が多かったこともあったが、実際に取り組んでみて目に見えて会社が変わった。同じ悩みを持った方は是非参加されてはどうでしょう。」
森脇：「この事業は、理論だけでなく『三現主義』（現場、現実、現物を見ること）を行っている。まだ取組みを行っていない企業は参加していただいて、是非次回はここで発表していただきたい。」

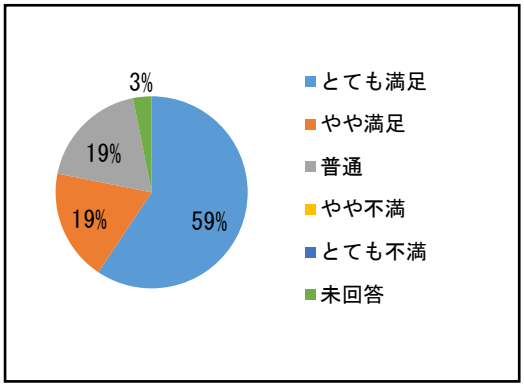
【参加者アンケート結果】　　（　回答数　32　）

1. あなたについて教えてください。



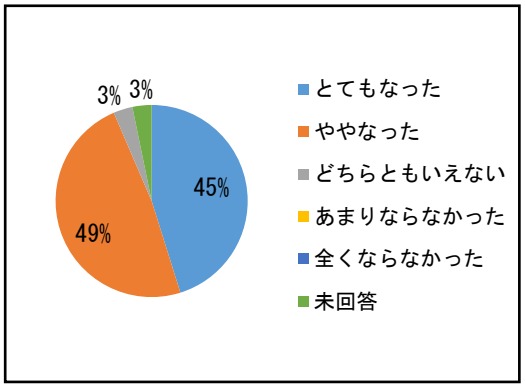


2. 本日の職場改善事例報告会　Open　イノベーション　はいかがでしたか。



・基調講演の話のまとめ方が素晴らしかった。今必要な働き方の改善の Point が理解できた
・事例報告など前向きな企業の空気を体感できたことに感謝します
・会社の風土・文化を変えるための動きを知りたかった
・やるべきことが何となくですが見えたように感じた
・「我が社ではどうなのか？」と客観的に我が社を見つめ直す機会になった
・働き方改革の考え方に、新たな視点をもてるようになった
・成果が出た･出ない、それぞれ率直な意見が聞けた
・ニーズを感じ取る行動。そして組織として方向性を上位職から末端社員まで明確に成長できる社風と築くことが大切と感じた

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



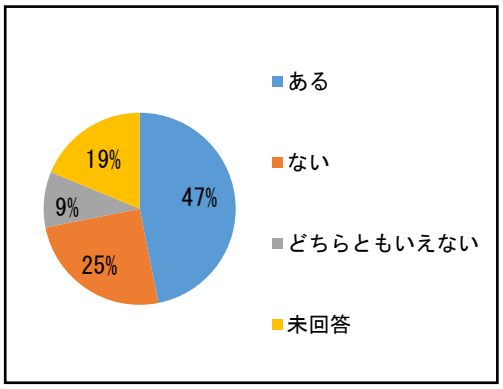
・リーダーが率先する重要性
・職種や業種によっては難しいと思いますが、会社内の委員会発足はとても気になりました
・「業務の属人化になりがち」ということは当社にも当てはまり、その改革のために何をすべきか明確になりました
・やはり社員さんの幸福度を高めることが大切だと思いました。そのためのコミュニケーションの機会をもっと増やすことが大切だと思いました
・何のためにするのか目的を共有すること
・個人面談で社員さんに「自社での存在」を聞いていること
・ノー残業デーを自分で決めていること
・中小企業は付加価値を生む社員がモチベーションを常に高められる。環境整備を経営者は日頃から行う必要がある

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

【現在、取り組んでいること】
・マナー委員会設置。挨拶など見直しを行っている
・業務改善提案の月一の提出を行っている（→過性なものになってしまっている）
・長時間労働の削減。年休取得の推進。（年間計画作成と実行の管理）
・人事評価制度の見直しによる評価の明確化
・全従業員よりアンケートを取り改善を実施。インフルエンザ予防接種会社負担（全額）
・個人考査の評価項目を改訂（成果部分のウェイトを増やす）←まだまだ
コミュニケーションの場（懇親会、サークル活動等）を増やす。社長と５名程度の社員（小グループ）での素直に話せる場を作る（懇親会共）・・・コロナで止まっています

【これから取り組みたいこと】
・ある程度は既に取り組んでいるので、委員会の取組みは検討してみたいです
・会社が持っている文化を変える
・コミュニケーションの場を作ること
・管理職や管理職候補に対しての教育に力を入れていくこと。また、セミナーや研修の積極的な参加、目標に対する面談とフィードバック
・Web 会議による社員間の情報共有（これから実施）
・コミュニケーションの活性化やアイデアの創出、テレワーク対応などを目標にオフィスレイアウトの変更予定
・賃金制度改正。フレックス制度の導入などを検討している
・知名度 UP→新卒採用につなげたい

5. 上記4の取組みを行なう上で何か弊害（課題、問題点など）はありますか。



・コロナウィルスの対応や、業績の悪化で導入を延期
・会社内に様々な職種がある
・全員の意識を変えることは難しい
・全社員の取組み主旨の理解と、出店が離れているのでなかなかコミュニケーションが取りづらく足並みが揃わない
・勤務地が分かれており、社員の意識共有化をどう形成していくか
・本日の講話でもあったように社員の満足につながっていない気がする
・退職者毎年発生している。人間関係の構築に苦労している
・働き方や仕事量は常に変化している。人が人を評価するので100%完璧とはいかない。多忙な中、研修の実施がなかなかできない

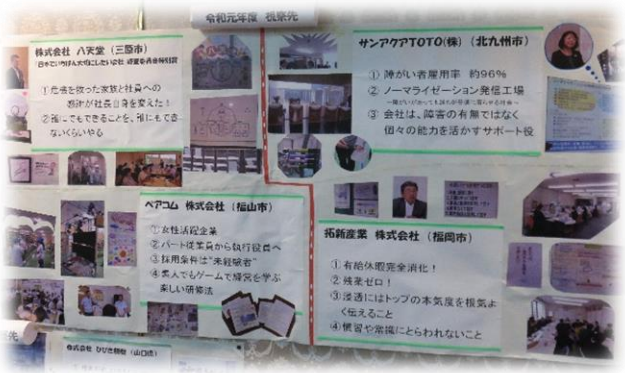
6. ご意見・ご感想などがございましたらお書きください。

・事例発表される方がとても分かりやすい説明だったので入り込めました
・とても良い機会をいただきましてありがとうございました
・指導していただく機会があれば・・・
・今後も各社の具体的な取り組み事例を教えて欲しい
・静岡のある会社では、社員のエンゲージメントを数値化するシステムを自社で開発して、会社の魅力向上に役立てている。当社もエンゲージメントについて、もっと勉強したい
・研修制度の成功例を教えて欲しい
・社員が不安を感じない職場環境づくりが大切である。福利厚生面などリフレッシュできる仕組みは社員が中心になってやること。経営者・管理職はバックアップする体質を目指したいと考えている

事例報告会『Openイノベーション』風景

島根県経営者協会 会長　久保田 一朗

会場内の様子



先進企業の取組み紹介

（４）職場改善事例集の作成

これまで職場改善の取組み支援を行ってきた事業者のうち、平成 30 年度と令和元年度に開催した「Ｏｐｅｎ イノベーション」において、取組事例を発表してもらった８事業者の取組みを「職場改善事例集」及び「職場改善事例集リーフレット」として次のとおり作成し、広く周知した。

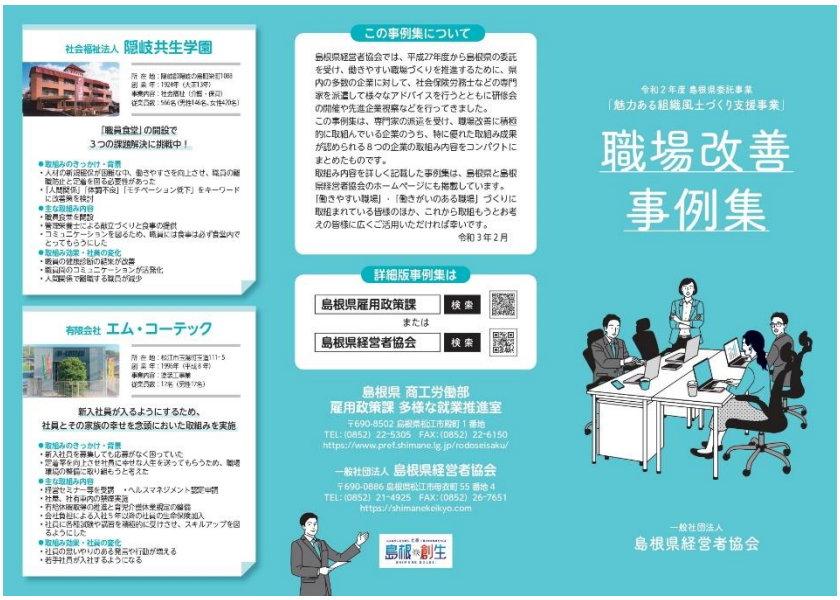
● 職場改善事例集

Ｗｅｂ（島根県及び島根県経営者協会のホームページ）でＰＤＦ公開

● 職場改善事例集リーフレット

事例集の簡易版として 2,000 部作成し、県内商工団体（商工会議所、商工会、商工会連合会、中小企業団体中央会）及び企業に送付

《リーフレット表》



《リーフレット裏》

（５）職場活性化の担い手育成研修

1)「課題解決型研修」の実施

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

●研　修　名　　実践型業務改善研修 ～業務を見える化し成果につなげよう～
●受講対象者　　県内に住所を有する中小企業の経営者、中堅・幹部社員、人事労務担当者
●受 講 条 件　　前編・後編両方の研修に受講が可能なこと

場所	定 員	日　　時		会　　場	講　　師
東 部	２０名	前編	令和２年１０月２１日（水） １３：３０～１６：30	島根県教育会館 ４０２会議室 (松江市母衣町)	有限会社 Ｗｉｌｌさんいん 代表取締役 金築 理恵　氏
		後編	令和２年１１月２５日（水） １３：３０～１６：30		
西 部	１６名	前編	令和２年１０月　６日（火） １３：３０～１６：30	いわみーる ４０２研修室 (浜田市野原町)	株式会社 島根人材育成 代表取締役 江角 尚子　氏
		後編	令和２年１１月１３日（金） １３：３０～１６：30		
隠 岐	２０名	前編	令和２年１０月１３日（火） １３：３０～１６：30	隠岐島文化会館 青年研修室 (隠岐の島町西町)	株式会社 島根人材育成 代表取締役 江角 尚子　氏
		後編	令和２年１１月１７日（火） １３：３０～１６：30		

●受講申込者数と受講者数

会場	東部（松江）		西部（浜田）		隠岐	
	前編	後編	前編	後編	前編	後編
申込者数	１２名		１３名		１４名	
受講者数	１０名	９名	１０名	８名	１２名	１１名

●研修内容

事前宿題：自社の課題について考えてから、研修に臨むこと

◆前編
□はじめに
□自社の課題の共有
□課題について考える
□課題解決のヒント
□PDCA の「P」を考える

（東部会場）

（西部会場）

宿題：PDCA の「D」を次回まで実践すること

◆後編
□課題の共有・PDCA の「D」を発表
□PDCA の「C」自己評価と他己評価
□改善を考える ～改善手法と改善案～
□PDCA の「A」これからの行動計画

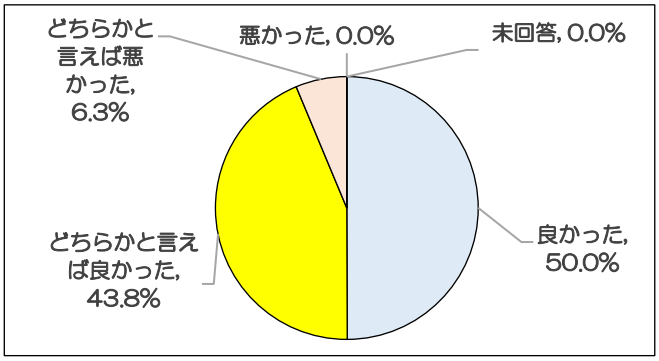
（隠岐会場）

「実践型業務改善研修」受講者のアンケート結果について

アンケート手交者数：28 名　　回答者数：16 名　　回収率：57.1％

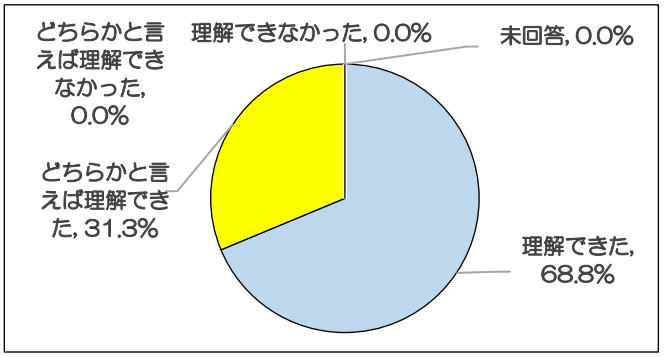
【問１】この度の研修をどのようにお感じになったかお尋ねします

良かった	8 人	50.0%
どちらかと言えば良かった	7 人	43.8%
どちらかと言えば悪かった	1 人	6.3%
悪かった	0 人	0.0%
未回答	0 人	0.0%
計	16 人	100%



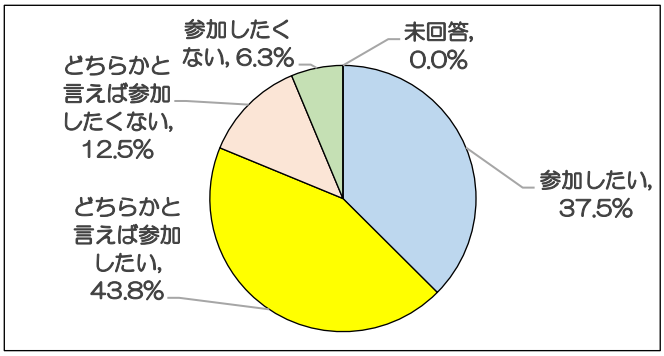
【問２】あなたは研修全般について理解することができましたか

理解できた	11 人	68.8%
どちらかと言えば理解できた	5 人	31.3%
どちらかと言えば理解できなかった	0 人	0.0%
理解できなかった	0 人	0.0%
未回答	0 人	0.0%
計	16 人	100%



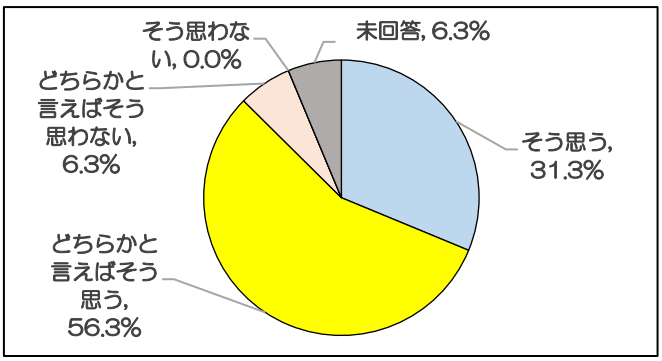
【問３】あなたは来年以降このような研修を開催した場合に参加したいですか

参加したい	6 人	37.5%
どちらかと言えば参加したい	7 人	43.8%
どちらかと言えば参加したくない	2 人	12.5%
参加したくない	1 人	6.3%
未回答	0 人	0.0%
計	16 人	100%



【問４】今回のような研修を職場で実施する必要があると思いますか

そう思う	5 人	31.3%
どちらかと言えばそう思う	9 人	56.3%
どちらかと言えばそう思わない	1 人	6.3%
そう思わない	0 人	0.0%
未回答	1 人	6.3%
計	16 人	100%



【問５】今後研修する場合、どのような内容の研修を希望されますか

・業務改善について別の課題についても指導を受けたい
・コミュニケーション能力の向上、チームワークの形成方法
・新人、中堅社員が希望をもって働けるようなモチベーションの向上
・メンタルヘルス研修
・離職率を下げる職場づくり

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

・研修の表題を見たらどんな難しい硬い研修だろうかと思っていたが、担当講師の話はとても聞きやすく、楽しくしていただきとても良い時間だった。そしてやってみようと思える前向きな気持ちをもてた。少しずつ業務に生かせるよう頑張りたい。ありがとうございました
・大変勉強になった。少しずつ取り入れていこうと思う
・実体験を踏まえながらの話で、非常に分かりやすくとても有意義な研修だった
・担当講師の研修は楽しかった。同じ講師の研修があれば参加したい
・日常の業務の中で改善できる点がたくさんあることに気付いた。改善していくためには自分だけでは難しいので、同僚の協力とコミュニケーションをとることが大事だと思った
・「いつかはやる」は「やらない」という言葉が印象に残った。今回、書棚の整理はまさに、「いつかやりたい」ことだった。おかげで整理ができたことと、思わぬ収穫があったことが今後の希望につながった
・業務改善をしなくてはいけないと分かりつつ、どこからどういう風に手を付けたらよいか分からなかったので、今回の研修が良いきっかけとなった。すぐ結果を求めるのではなく、ＰＤＣＡの繰り返しでより良い職場づくりができることを学んだ。今後も伝える工夫をしながら、業務改善に取り組んでいく
・ＫＰＩの設定が難しかった
・参加者が幹部の皆さんで大変気後れした。同じ班の方は、快くアドバイスをしてくださって感謝する
・実践型研修への参加は初めてだった。内容や進め方を理解するのに時間がかかり、中途半端な仕上がりで終了したのは残念だったが、ＰＤＣＡを回していくことにより業務効率が大きく変わることを学んだ
・ＰＤＣＡを回す方法が非常に分かり易かった

以上

2) 経営者・有識者等による連続講話の実施

◎ 連続講話「どうする職場の魅力づくり」の実施

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

●対象者：県内に住所を有する中小企業の経営者、中堅・幹部社員、人事労務担当者等

	浜　田	出　雲	松　江
10月	A 「withコロナの中での働き方改革」 講師　(一社)島根県経営者協会 専務理事　森脇建二 日時　10月5日(月)13:30～14:45 会場　いわみーる 101･102研修室 (浜田市野原町1826-1) 定員　２２人	B 「魅力ある会社づくり」 ～社員の生活と幸せのために～ 講師　大畑建設 株式会社 専務取締役　大畑雅敬 日時　10月8日(木)13:30～14:45 会場　出雲市民会館 301会議室 (出雲市塩冶有原町2-15) 定員　４０人	C 「なぜ離職者ゼロ？」 講師　有限会社 Joyケア 取締役会長　高木陽治 日時　10月23日(金)13:30～14:45 会場　島根県教育会館 402会議室 (松江市母衣町55-2) 定員　４０人
11月	D 「今の時代の社員との関わり方」 ～我が社の取組み例～ 講師　株式会社 バイタルリード 総務部次長　増原由紀 日時　11月2日(月)13:30～14:45 会場　いわみーる 101･102研修室 (浜田市野原町1826-1) 定員　２２人	E 「コロナ後の企業存続のために」 講師　(一社)島根県経営者協会 専務理事　森脇建二 日時　11月10日(火)13:30～14:45 会場　出雲市民会館 301会議室 (出雲市塩冶有原町2-15) 定員　４０人	F 「ES(従業員満足度) の追求」 ～職員食堂開設とその効果～ 講師　社会福祉法人 隠岐共生学園 事務局長　名越英貴 日時　11月24日(火)13:30～14:45 会場　テクノアークしまね 大会議室 (松江市北陵町1) 定員　４０人
12月	G 「社員と会社が共に 成長・進化し続ける組織づくり」 ～ビジョン実現型人事評価制度の 取組み～ 講師　有限会社 高浜印刷 代表取締役　渡邊　学 日時　12月3日(木)13:30～14:45 会場　いわみーる 101･102研修室 (浜田市野原町1826-1) 定員　２２人	H 「想いを一つに」 ～過疎地の工場に 優秀な社員が集まる理由～ 講師　協栄金属工業 株式会社 代表取締役社長　小山久紀 日時　12月8日(火)13:30～14:45 会場　出雲市民会館 301会議室 (出雲市塩冶有原町2-15) 定員　４０人	I 「小さな建設会社の働き方改革」 ～高齢者雇用と健康経営～ 講師　株式会社 後藤建設 取締役専務　後藤結子 日時　12月15日(火)13:30～14:45 会場　島根県教育会館 402会議室 (松江市母衣町55-2) 定員　４０人

●講話申込者数と受講者数

会場	浜田	出雲	松江	浜田	出雲	松江	浜田	出雲	松江	合計
講話	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
申込者数	10	21	22	14	17	18	18	16	24	160
受講者数	10	20	21	12	14	14	15	12	20	138

会場	浜田	出雲	松江	合計	実人数
申込者数	42	54	64	160	95
受講者数	37	46	55	138	86

１人当たり申込講話数	人数
９講話	２人
４講話	４人
３講話	１１人
２講話	１５人
１講話	６３人
計	９５人

１人当たり受講講話数	人数
９講話	２人
４講話	４人
３講話	７人
２講話	１０人
１講話	６３人
計	８６人

連続講話の概要

テーマ	**ｗｉｔｈコロナの中での働き方改革**
講　師	**一般社団法人 島根県経営者協会 専務理事 森脇建二 氏**
日　時	令和２年 10 月５日（月）13：30～14：45
会　場	いわみーる 101・102 研修室
受講者	10 名

講話の概要

（１） 働き方改革とは何か

・「働いている人の幸せや健康を守るためにやっていること」と「会社の経営管理等を強くするためにやっていること」の二つの側面があるが、新型コロナの影響で、働き方改革が変化してきている

（２） 働き方改革関連法・・・大きな柱は２つ

◆労働時間法制の見直し

◆いわゆる「同一労働同一賃金」

（３）ウィズコロナ・ポストコロナの働き方についての意識変容と政府の動き

◆ウィズコロナ・ポストコロナの働き方の方向性

・兼業・副業、フリーランスなどの多様な働き方への期待が高い・働く人の目線に立って、兼業・副業の環境整備を行うことが急務

・県内の企業の殆どは就業規則で兼業・副業はダメと謳っているが、東京の企業はコロナの関係で兼業・副業を奨励してきている。国、大企業、経団連も兼業・副業を奨励している

・民間で、都市部人材と地方企業をマッチングする副業プラットフォームが運営され、大企業の優秀な人材の知恵を地方の中小企業が借りる取組みが始まっている

・コロナが収束したら、我々も今までと同じやり方で仕事をやっていてはいけない。どんどん脱皮して新しいビジネスを作っていかなければならない

◆地方中小企業の課題

・人材確保ノウハウを実践でない、社内の人材を育成できない、そもそも人材の応募がない、高水準の待遇は容易でない

・都市部大企業やベンチャーに比べ、地方の中小企業は全てにおいて不利、正社員採用（雇用）競争に負けるリスクが大

→新規ビジネスモデルが生まれない、チャレンジもない、仮説が立たない、新しい手段・知恵が入らない、人材が育たない。つまり、イノベーションが生まれない

→都市部には、新型コロナで時間がいっぱい余っている人材がいると思うので、そうした人材を活用していくことが必要

講話の概要

◆副業解禁時代の高度人材の課題

・副業に興味はあるけど何ができるか不明、おカネが欲しいわけではない、副業のやり方・見つけ方などが不明

◆地方自治体の悩み・課題

・継続的に地域に関わる「魅力」が生めない、単年度で事業が終われば関係人材も終了、関わって欲しいものはやる気に満ちた優秀な人材、地域や地域の人に関わるコンテンツが生めない

◆雇用型テレワーク：副業・兼業先とは労働契約、労働時間の管理などは副業・兼業先にも責任あり

◆自営型テレワーク：副業・兼業先とは個人事業主として委託・請負等の契約、下請法や独禁法等の規制あり

◆メンバーシップ型雇用

・日本で主流の今までの雇用の仕方

・人と人が集まってコミュニケーションをとりながら仕事をする

・テレワークになると働いている姿が見えなくなるので成果主義に陥りやすい

◆ジョブ型雇用

・仕事内容（職務）に合わせた雇用の仕方

・新型コロナに伴うテレワークにより、これからはジョブ型雇用に流れが変わっていくことが考えられる

◆給与の差のつけ方

・年功序列ではなくて、成果の違いで差をつけていく方向に変わっていくのではないかと思う

◆労働生産性

・ウィズコロナの中では労働生産性が問われてくる

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{労働時間}} \times \frac{\text{労働時間}}{\text{従業員数}}$$

・働き方改革の中では時間外労働の制約があり、労働時間はこれ以上伸ばすことができないため、売上高と利益（付加価値額）を増やすしかない

・ウィズコロナの中では価格競争に陥りやすいが、これはダメ

・ウィズコロナの中で企業を存続させるためには、価格を下げるのではなく、他社が真似できない技術やサービスを身につけないといけない

連続講話の概要

テーマ	**魅力ある会社づくり ～社員の生活と幸せのために～**
講　師	**大畑建設 株式会社 専務取締役 大畑雅敬 氏**
日　時	令和２年 10 月８日（木）13：30～14：45
会　場	出雲市民会館 301 会議室
受講者	20 名

講話の概要

（１）年次有給休暇連続（５日間）取得と誕生日休暇の制度創設

・取組みのきっかけ：有給休暇取得率の低さ
・効果・変化：休暇中の業務内容の共有化が進み、業務効率化の意識も向上
・苦労・課題：一人現場の有給取得が難、取得時期が年度末に集中
・課題解決のための取組み：ネットワークカメラ設置、無理のない工期設定

（２）健康委員会

・創設のきっかけ：「ヘルス・マネジメント」「健康経営優良法人」の認定
・効果・変化：社内実施の健康セミナーへの参加者が 100 名を超える
・苦労・課題：プライバシーに関わる健康情報の取扱いに苦慮
・課題解決のための取組み：休暇の取得促進等の課題項目を挙げての取組み
・健康経営として実施している（いた）こと：健康診断、保健指導、インフルエンザ予防接種、屋内・社用車全面禁煙、ノー残業デー、部活動、社員旅行、温泉慰安旅行、駅伝・マラソン大会への参加奨励

（３） ユースエール認定(若者雇用促進法に基づき厚生労働大臣が認定する制度)

島根県では５社目、益田市では初の認定。建設業では全国で 13 番目に認定

（４） 離職率

新卒就職者の３年以内離職率の全産業平均は、島根県・全国共に 37%余だが、大畑建設は４％

（５）魅力ある会社とは

・「魅力ある会社」という定義づけは難しいが、雰囲気の良い会社が魅力ある会社と考える
・社員の幸せが会社の繁栄につながる
・仕事にやりがいを感じながら、生き生きと活力のある生活が送れているかどうかが重要
・経営者が社員とどのような関わり方をしているかが大切
・先輩社員が若手を基本的に教える中で、教える側(先輩社員)には「教え方」も勉強してもらいたいと言っている
・経営者のメッセージは社員の耳ではなく心に入っていくことが大切
・社員の目線で、対面で話をすること(対話)が大切
・部活動や社員旅行などコミュニケーションをとれる機会を多くつくるようにしている
・建設業は男女が共存できる環境整備が遅れている中で、トイレ・更衣室など、女性が働きやすい環境を整備している
・魅力ある会社は、人が心と心でつながっている会社である。きちんと対話できる雰囲気をつくり、人をつくることが会社をつくることと考える
・魅力ある人・社員をつくれば自ずと魅力ある会社になってくる

連続講話の概要

テーマ	**なぜ離職者ゼロ？**
講　師	**有限会社 Joy ケア 取締役会長 高木陽治 氏**
日　時	令和２年 10 月 22 日（金）13：30～14：45
会　場	島根県教育会館 402 会議室
受講者	21 名

講話の概要

（１）60 歳で起業できたのは

・15 年間患っていた慢性疾患が 59 歳で完治
・活力が出て失うものは何もなく、これから自分の人生が始まると思うようになった
・周りに応援する人が多くいた
・起業する事業所の後継者（息子）を決めることができた

（２）何をする会社を起業したのか

介護保険下での福祉用具レンタル、販売、住宅改修

（３）社員構成

・2020 年３月末の社員数は 20 名。うち正社員 17 名、パート３名
・年齢層は、20 代～50 代までが 15 名。60 代２名。70 代３名

（４）傍から見ると楽に見えるが、その実、介護保険事業所も楽ではない

（５）創業以来誰一人離職者なし

◆会社の風土づくり
＊仕事にノルマをかけない、得意先の信頼が仕事を増す
＊社員間の人間関係を良好にすることが大切
＊タイムレコーダーなし、出勤簿に自己責任で記入
＊朝会は週１回（月曜日）開催
＊一体感を作り出すために全員参加の掃除を週１回（火曜日）実施

◆売り上げと人件費の比率
・10 年前の売り上げに対する人件費の比率は 38%だったが、現在は、約 25%にまで下がった
（考えられる理由：レンタル事業を伸ばしてきたこと、社員が一人も辞めることもなく成長してきたこと）

◆福利厚生の充実
◆人事評価：能力の範囲内での努力の度合いによる評価
◆賞与と給与:給与は基本給９割、賞与は年３回
◆パートから正社員登用：本人の自由意志
◆社員の採用は知人主体：社員の８割は縁者・知人を採用
◆業務の効率化：顧客管理システムの導入（社員はタブレット端末）
◆あいサポート運動
◆経理は信頼する従業員で
◆経営者として月次決算を作成
◆社訓「誠実・謙虚・感謝」

（６）結び

会社の経営は、「離職者がない」ということも重要かもしれないが、それ以前に会社の経営が健全でないと成しえないと考えるので間違いのないようにお願いする

連続講話の概要

テーマ	**今の時代の社員との関わり方 ～我が社の取組み例～**
講　師	**株式会社 バイタルリード 総務部次長 増原由紀 氏**
日　時	令和２年 11 月２日（月）13：30～14：45
会　場	いわみーる 101・102 研修室
受講者	12 名

講話の概要

（１） バイタルリードの求める人材

・交通計画コンサルタント技術者、システムエンジニア、営業／総務

（２） 新卒採用

・2011 年に初めて新卒採用し、以降、毎年１人２人ずつの新入社員を採用
・採用に当たっては（適正・能力・知識・資格）＋スタンス（仕事に取り組む姿勢）を見る

（３）「今の時代の社員」とは

◆ゆとり世代の特徴（一般的に言われていること）
・仕事よりプライベートを優先する
・指示がないと動けない（指示待ち）
・打たれ弱い（根性論が効かない）
・物欲がなく、物への執着が薄い
・恋愛や結婚への興味が薄い
・コミュニケーションが苦手

（４）以前会社が管理職に求めていた新入社員に対する対応

・歩み寄る・・・とにかく「認める」「褒めて伸ばす」「聴く」
・何度でも繰り返し指導する

これらが管理職のストレスに

若手社員にだけ着眼していた！
若手社員に寄り添い過ぎた！
気を遣い過ぎた！

（５）新たな取組みにシフト

現在勉強中で道半ばだが、会社（組織）全体としての「人財育成」にシフト
① まず上司に寄り添う：総務で話を聞く、キャリアコンサルタントに話を聞いてもらう、マネジメント研修を受講する
② 若手を理解する：総務で面談、キャリアコンサルティングの実施
③ 原田メソッド：目標管理日報を活用、毎日の目標設定、自己効力感
④ 性格診断の活用
⑤ ５つの委員会を活用：若手に委員長を任せる、全従業員がどこかの委員会に所属
・・・整理整頓委員会、広報委員会、見える化委員会、組織的学習推進委員会、ふれあい委員会
⑥ 声掛け：認める、勇気づける、期待を伝える

（６）結び

失敗は悪いことではなく、転ぶたびに立ち上がりまた進む泥臭さが重要なので、若手に受け取ってもらえるメッセージを伝え続けてもらいたい

連続講話の概要

テーマ	**コロナ後の企業存続のために**
講　師	**一般社団法人 島根県経営者協会 専務理事 森脇建二 氏**
日　時	令和２年 11 月 10 日（火）13：30～14：45
会　場	出雲市民会館 301 会議室
受講者	14 名

講話の概要

（１） 働き方改革の全体像

① 労働時間法制の見直し

② いわゆる「同一労働同一賃金」

（２） ウィズコロナ・ポストコロナの働き方についての意識変容と政府の動き

① ウィズコロナ・ポストコロナの働き方の方向性

・兼業・副業の一般化、時間や空間からの解放、企業内外を自在に移動する働き方の増加

② 政府の未来投資会議の成長戦略実行計画案・兼業、副業の環境整備

（３） 雇用の仕方の変化

メンバーシップ型雇用 → ジョブ型雇用

（４） デジタル化：第四次産業革命の進展

ＩｏＴ、人工知能（ディープラーニング）、ビッグデータ、クラウド等

（５） デジタル化：第四次産業革命による就業構造の変化

ＡＩ（人工知能）やロボット等の出現により、我が国の雇用のボリュームゾーンであった従来型のミドルスキルのホワイトカラーの仕事は、大きく減少していく可能性が高い

（６） 日本型の人材マネジメントの前提に変化が生じてきている

グローバル化、少子高齢化、デジタル化

（７） 日本企業・個人を取り巻く社会・経済環境は大きく変化

既存事業の陳腐化が加速し、不確実な経済・社会情勢でも競争力を発揮できる柔軟かつスピーディなビジネスを実施できる体制が求められる

（８）企業を存続させるためにはイノベーションが必要

（９）経営競争力・人材競争力強化のための３つの大原則

① 経営戦略を実現する重要な要素として人材及び人材戦略を位置づけること

② 多様化する個人の在り方を踏まえ、個人と企業の双方の成長を図ること

③ 経営トップが率先して、予測不可能なことが次々に起こる時代におけるミッション・ビジョンの実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めること

(10) 労働生産性の考え方と日本の問題点

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{労働時間}} \times \frac{\text{労働時間}}{\text{従業員数}}$$

＝付加価値率×１時間当たり売上高×１人当たり労働時間

⇩ ⇩ ⇩

経営努力で高める余地が大いにある

労働時間の増加による付加価値の向上は限界

⇩

・売価を上げることにもっと真剣に取り組む
・コストにしわ寄せすると人間にしわ寄せすることになる

(11) 企業を存続させるためには

・売上高を上げること

・常にビジネスモデルのイノベーションを考えて実施していかないといけない

連続講話の概要

テーマ	**ＥＳ（従業員満足度）の追求 ～職員食堂開設とその効果～**
講　師	**社会福祉法人 隠岐共生学園 事務局長 名越英貴 氏**
日　時	令和２年 11 月 24 日（火）13：30～14：45
会　場	テクノアークしまね 大会議室
受講者	14 名

講話の概要

工業高校卒業後、建設コンサルタント会社に 33 歳まで勤務し、設計と営業の仕事に携わる。結婚を機に異業種である当学園に総務課長として入職。現在 38 歳。

（１） 入職後感じた疑問点・問題点

① 職員同士の人間関係が良くないこと
② 職員の健康状態が良くないこと（健康診断の結果が不良）
③ モチベーションが低い職員が見受けられたこと

（２）福祉業界では従前は顧客満足度（ＣＳ）の追求をしていた

（３）先進企業視察で職員に「愛」を注ぐことの大切さを学ぶ

「職員は家族である」

（４）職員の状況・状態調査

全職員の面談を実施

（５）職員面談とヒアリング結果を踏まえ、「プロジェクトチーム」を作り、人間関係と健康状態の問題の解決策についての企画・立案立に入る

＜解決策の企画立案に当たっては付与した条件＞
・予算は限られている
・簡単に人は増やせない
・極端なことはマイナス

（６）プロジェクトチームで検討し解決策として出てきたのが「職員食堂」の開設

＜アイデアが生まれた背景＞
「楽しくみんなでご飯を食べよう」「昼ご飯を買いに行かなくていい」
「調理機材やノウハウがある」「既にいる管理栄養士がメニューを考案」
「大人数で食べる場所もある」

（７）「職員食堂」開設後の職員の評価

・他部署のスタッフと食事することで、その人やその職場の事情を知ることができ仕事がしやすくなった
・健康診断の数値が改善された　etc.

（８）新たな課題の発生とその改善策

◆ 課題：管理栄養士・調理スタッフの負担が増！
◆ 改善策：職員食堂のシステムの見直し
（メニューは１種類に、ご飯の盛付はセルフ、食事時間の事前申告）

（９）人を動かすには（山本五十六の名言を紹介）

やって見せ　言って聞かせて　させてみせ　ほめてやらねば人は動かじ
話し合い　耳を傾け　承認し　任せてやらねば　人は育たず
やっている　姿を感謝で見守って　信頼せねば　人は実らず

(10) 男性による育児休業取得の推進

就業規則の改定、自ら育児休業を取得

(11) ＥＳの向上なくしてＣＳの向上なし

ＥＳの満足度を上げることによってＣＳの満足度は上がってくる

(12) 結び

ちょっとずつ変えて褒めてやることで職員の定着に少しでも、つなげていけたらと思う

連続講話の概要

テーマ	**社員と会社が共に成長・進化し続ける組織づくり** **～ビジョン実現型人事評価制度の取組み～**
講　師	**有限会社 高浜印刷 代表取締役 渡邊　学 氏**
日　時	令和２年 12 月３日（木）13：30～14：45
会　場	いわみーる 101・102 研修室
受講者	15 名

講話の概要

１.「しまねいきいき雇用賞」を受賞（H30 年１月）

（１）評価された取組み

キッズルームの設置、有給休暇の時間単位取得、有給休暇の計画付与、女性トイレの洋式化、ワークライフバランスのセミナー開催、高齢者雇用、２Ｓ活動の実施、社員との面接機会が増大、インフルエンザ予防接種　etc.

（２）取組みの効果、経営上のメリット

女性人材の採用につながる、生産力アップ、社員とのコミュニケーションが活性化、男性社員の意識も変化

（３）近年の取組み　有給休暇取得促進、残業時間の削減、障がい者雇用・支援等

（４）現在～未来に向かって

今後も一社会人としての教育や、介護・子育ても両立しながら働ける職場環境（テレワーク）を整え、社員一人一人の人生が家族とともに彩豊かになるよう先導していきたい

２．ビジョン実現型人事評価制度の導入について

（１） ねらい

社員と世の中から必要とされ、誰からも「いい会社だね」と言われたいため

（２）「100 年プロジェクト」の策定

山元浩二著の「人事評価制度のつくり方」という本（受講者全員に無償配布）を参考に、ビジョン実現型人事評価制度として、役員や管理職を中心に２年前に策定

（３）組織の仕事

組織が成長するためには、上位の領域から示すと、理念、目標、戦略、アクションプラン、管理、業務の６つの領域の仕事が成立していることが条件

（４）経営計画と人事評価（高浜印刷ではこれらを 100 年プロジェクトとして一体化）

（５）「ビジョン実現型人事評価制度」で理想の組織をつくる３つのステップ

ＳＴＥＰ１：ビジョン実現シートを作成する（＝100 年プロジェクト）
ＳＴＥＰ２：評価制度をつくる（経営計画の発表会、評価基準の構成等）
ＳＴＥＰ３：ビジョン実現型人事評価制度を運用する

（６）人事評価制度の運用（３カ月ごとに実施）

自己評価 → 上長の評価 → 育成面談（上長が職員にフィードバック）
→目標設定（職員と上長が面談の中で目標設定をし共有）

（７）結び

・この人事評価制度の実施により、評価する側もされる側も、それぞれの課題が明確になり、その課題を改善しようという意識が出だしてきている
・これがしっかり回れば業績につながってくると信じてやっている

連続講話の概要

テーマ	**想いを一つに** **～過疎地の工場に優秀な社員が集まる理由～**
講　師	**協栄金属工業 株式会社 代表取締役社長 小山久紀 氏**
日　時	令和２年 12 月８日（火）13：30～14：45
会　場	出雲市民会館 301 会議室
受講者	12 名

講話の概要

（１）自己紹介

・昭和 41 年生まれの 54 歳、掛合町生まれ掛合町育ち
・広島の大学を経て、広島県内の生命保険会社などで営業職として働いた後、平成５年に掛合町の会社に入社。その後、平成 17 年にその会社が倒産し、ハローワークの紹介で平成 18 年１月に協栄金属工業に入社
・入社２年目（平成 19 年８月）で取締役総務部長に就任
・入社３年目（平成 21 年３月）で代表取締役管理部長に就任
・入社４年目（平成 22 年４月）に代表取締役社長に就任

（２）入社（平成 18 年１月）前後の会社の状況

・平成 10 年代から業績が低迷しはじめ、立て直しのため分社化や新工場建設などに取り組んでいたが、平成の不況が長引く中で、なかなか成果を挙げられなかった。さらに、平成 19 年に初代社長（オーナー）が退任したことや、リーマンショックなどの影響により一挙に経営が悪化
・会社の将来に希望が持てず自主退職する社員も出ていた

（３）取締役総務部長就任から社長就任までの経緯

・一人で再建計画書を作ったが、社員は誰一人実践しようとせず、一切計画通りいかなかった。結果、平成 19 年度は過去最悪の大赤字となった
・再建計画書には、人員を大幅に整理して経費を削減すると書いていた
・「その前に、まだできることがある。一緒に再建計画を実現しましょう！」と他の役員に嘆願したが協力は得られず、結局 30 人の人員整理をした
・賞与は払えず、全社員対象の 15％の賃金カットも行った
・会社に見切りをつけて、退職する者は後を絶たなかった
・そんな状況の中、オーナーは９人の取締役全員を辞任させ、他に社長になってくれる人がいないので、「私に社長になってくれ」と依頼された
・社長就任受諾に当たって一つの条件をつけた。「誰も私のやることに、一切何も口を出さないで下さい。それなら受けます」
・オーナーは了解し、「思う存分にやってくれ」と言ってくれた

（４）社長就任後の取組み

・平成 22 年４月社長就任、高校の２年先輩を専務として、常勤２名体制でスタート
・「過去のしがらみがあっては会社の再生はできない」と考え、今までやっていたことを全て否定して、既成概念にとらわれない大改革をしようと考えた

① 会社経営の目的は社員を幸せにすること

・社長就任当初、専務と毎日２～３時間、「何のために会社経営をするのか」「会社を守るためにしなければいけないことは何か」徹底的に話し合った
・「社員をリストラした結果、誰が幸せになったのか？株主か？銀行か？」
・「何のために経営をするのか？」「それは会社の看板を残すためではなく、社員の幸せのためだ。社員を犠牲にして会社を再生したところで意味はない」という結論を出した

講話の概要

② 社長就任当初

・社長就任当初は現場には不満が渦巻き、若手社員を採用しても次々と辞めていく状況が続いていた
・悩んでいた時に参加したセミナーで「一番大切なことは経営者自身が変わることだ」と教えられた。また「経営指針、ビジョンを文字や数字にして、それを言葉にしなければ伝わらない」「スピーチの目的は自分の思いや考え方を伝えることではなく、相手を変化させることである」「言いたいことを言い放つだけでは人は動かない」と教えられた

③ 会社再生に着手

・管理職を集めて「あるべき姿、ありたい姿」を明確にして、みんなが納得するまで徹底的に話をした
・「良いと思えば全てやってみる。できない理由を考える前に、すぐに全部やってみろ。お金の心配はするな。全ての利益責任は私が一人でとる」と宣言して社内改革をスタート

④ 企業が存続、成長、発展する条件

・「正しい経営方針」と「好ましい企業風土づくり」

⑤ 現状分析とコンサルタントの指導による改善の取組み

・工場内で物を作っている時間より運搬している時間が長いことが分かる
・工場のレイアウトの大幅変更、工程改善、作業改善、治工具改善、３Ｓ活動、見える化等に徹底的に取組む

⑥ 経営指針の発表会

・毎年、社長が感謝の気持ちも伝えながら経営指針を子細に発表した後、各管理職がそれぞれの部署目標を発表

⑦ 取組み成果

・売上高、労働生産性、製品の１個当たりの加工単価が大幅アップ
・完成品の在庫がゼロ、生産リードタイムが３日短縮
・業績が回復し、わずかずつだが、社員の給料は増え、暫くなかったボーナスも払えるようになる
・経常利益は平成 24 年度から黒字に転換
・機械の修理・買い替えが進む
・社員の自主的な活動（環境改善活動、外部講師を招いた講習会等）がみられるようになる

・以前は社員から「つまらない会社だ」と言われていたが、「いい会社だ」と言う社員が出てくるようになり、離職者も大幅に減ってきた
・社員の顔に自信や誇りが戻り、行動に変化が出てくる　etc.

（５）経営者の仕事とは

・社員のモチベーションが上がる環境をつくるのが経営者の仕事だと思う
・社員みんなが「その気」にさえなれば、解決手段はいくらでも出てくる

（６）優秀な社員とは

・優しさに秀でた社員のことだと思う
・「できる社員ではなく、合う社員」これが優秀な社員ではないかと思う

（７）今後への想い

・弊社は、過疎地域の雇用を守るために作られた会社
・一杯儲かる会社にして、一杯地域で使う。これが地域の活性化につながるのではないかと思って頑張っている
・これからも地域と共に成長・発展していく企業を目指していきたい

連続講話の概要

テーマ	**小さな建設会社の働き方改革** **～高齢者雇用と健康経営～**
講　師	**株式会社 後藤建設 取締役専務 後藤結子 氏**
日　時	令和２年 12 月 15 日（火）13：30～14：45
会　場	島根県教育会館 402 会議室
受講者	20 名

講話の概要

（１） 働き方改革

・働き方改革関連法の施行の１年前の平成 30 年４月、全員月給制、完全週休二日制、有給休暇の時間単位の取得を就業規則に盛り込む

・完全週休二日制は建設業にとっては先進的な取組みで、我が社にとっても大改革だった

＊完全週休二日制の導入効果

平日の時間を自分で管理、オンとオフの切替、平日頑張る働き方、仕事の効率的実施方法の考案、地域や学校の行事への参加が可、土日の農作業が可

＊日報の記載方法の変更（ねらい：時間意識の高い働き方への意識付け）

現場責任者が記載　→　社員が個別に記載

（２）高齢者雇用と健康経営

◆定年後再雇用規定の導入（平成 18 年３月１日）

導入当初：賃金を減額して、減額分は雇用調整助成金と年金で補う方式

社員の反応：「賃金が安くてやっていけないので退職させてくれ」

「技術者としてやってきたのに低い評価しかされない」

規定の改定：年齢だけに特化した制度にして、賃金は、その人の技術や経験を適正に評価することにした

以降の改定：改定、改定を繰り返し、現在は 72 歳まで雇用が可能

＊長い目で見た時に「人」に変わるものはない

◆健康経営

＊禁煙対策　　保健師と雲南保健所と連携して研修を実施、事務所内禁煙

＊熱中症対策と糖分過剰摂取の抑制　大量のスポーツドリンクやお茶を手作りし冷蔵庫に保管、自由持ち出し可

＊研修・指導　「健康診断表の見方」「歯の健康」「食生活の指導」

＊健康診断結果についての医者からの意見聴取

＊二次検診の受診促進　該当者に手紙、検診結果の報告の要請

（３）有給休暇と給与形態

・以前会社では、「休めば工事が遅れるし、仲間に迷惑がかかる」という理由で「有給休暇の取得は悪いこと」というムードがあった

・給与形態は月給制と日給月給制が長い間混在していた（現在は全員月給制）

・日給月給制の社員には「休みをとると給料が引かれる」という意識があり、体調が悪くても無理をして仕事をし、通院から入院になり、健康不安を抱えて退職してしまうという事例が昔あった

（４） 女性活躍

・会社には自分を含め女性の社員が３人いるが、各種改革は女性が鍵だった

◆就業規則の改定

・女性社員が、知識習得の為、関係セミナーに積極的に出向き、会社の実情に沿った

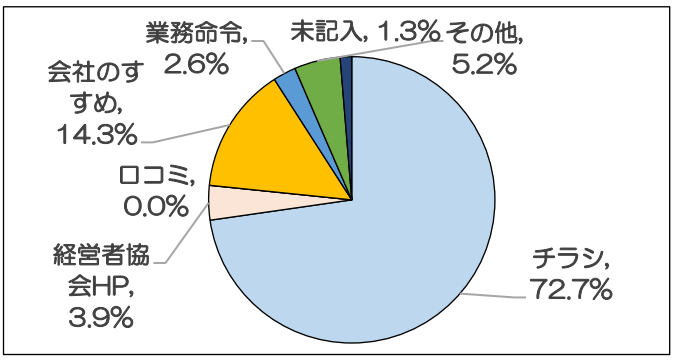
講話の概要	就業規則の改定案を立案してくれた ・改定案を見ていくうちに、社員のためと思ってやっていたことが、実は経営者寄りで、独りよがりなものだったと思えるものがあった ・そうしたことを踏まえ就業規則の改定ができ、弊社の大改革ができた ◆安全パトロールへの女性の同行 ・３年前から現場の環境や状況を理解するために、安全パトロールに３人の女性も同行するようになった ◆現場のオジサン（社員）たちへの誕生日プレゼント ・現場で一生懸命仕事に打ち込むオジサンたちの姿に女性陣は感動し、感謝の気持ちを伝えるため朝礼時に「誕生日プレゼント」を渡すようにした ◆安全衛生協議会を女性が任される ・昨年度から女性が定例の安全衛生協議会の運営を任され、参加型の会議にしようということで、出席社員から意見が沢山でるよう工夫している **（５）助成金のための取組みは長続きしない** ・法改正などの時に、助成金があるが、助成金のための取組みは長続きしない（それは、会社のための取組みになっていないから） ・会社の実情と取組み内容がマッチするのか、次のようなことを通してチェックするのがとても大事 ＊アンテナを張り巡らせた情報収集 ＊セミナー参加による社員のスキルアップ ・専門的なことは専門分野の先生に聞いて、全部取り入れなくても、その中で取り入れられるものがいくつかあれば、それは大成功である **（６）その他の取組み** ◆毎朝のコーヒーの提供で現場に向かう行動が早くなる ・朝礼後、オジサンたちが自販機前で缶コーヒーを飲んで長時間たむろしていた状況と缶コーヒーの糖分の過剰摂取を解消したいと思い、毎朝ブラックコーヒーを入れるようにしたところ、オジサンたちは自販機の前でたむろすることはなくなり、現場に向かう行動が早くなった ◆飲み会によるコミュニケーションアップ ・飲み会は、以前は建築部と土木部が別々に行っていたが、２年位前から社員全員で、色々理由をつけて、「頻繁に」実施している ・ほぼ社員全員が参加し、コミュニケーションアップの機会になり、経営者と社員の距離も縮まってきている **（７） これからどうする？** ◆ＰＤＣＡを意識して回す ・今までの取組みが評価されて様々な賞をいただいたが、これで終わりではない。つねにＰＤＣＡを意識してサイクルを回していきたい ◆地域と共に持続的に成長する企業を目指して ・雇用を守ることは地域を守ること ・頓原という小さな地域だからこそ、建設産業は絶対不可欠な産業である ・現在の新型コロナのように、今後予測もつかないようなことが起こってくる可能性がある。そういう状況の中で、いかにこの仕事や産業を守っていけるかということに常にアンテナを張って、元気で長く働いてもらえる職場環境づくりに取組んでいきたい ・地域と共に持続的に成長する企業を目指すというのが後藤建設の目標。この目標が達成できるまで持続的に取組んでいきたい

「連続講話」受講者のアンケート結果について

アンケート手交者数：138 名　　回答者数：77 名　　回収率：55.8%

【問１】今回の講話を知ったきっかけについて、当てはまるものを選択して○をつけてください

チラシ	56 人	72.7%
経営者協会 HP	3 人	3.9%
口コミ	0 人	0.0%
会社のすすめ	11 人	14.3%
業務命令	2 人	2.6%
その他	4 人	5.2%
未記入	1 人	1.3%
計	77 人	100%

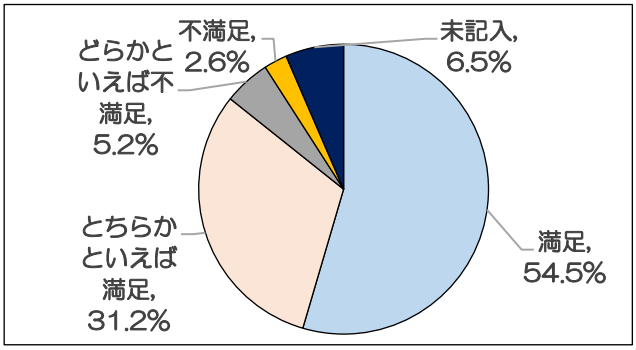


【問２】連続講話に参加した理由は

・ウィズコロナの中で職場の魅力づくりについて考えていきたいと思ったので
・魅力ある組織風土づくりを学びたいため
・すぐに必要でないが、後学のために聞いておきたかった
・自社の取組みに参考になる話が聞けると思ったから
・優れた取り組みをされている企業の生の声が聞けるため
・自分自身のスキルアップのため
・会社の管理職全員で様々なセミナーを受講し、社内に持ち帰ると決めたから
・若手社員の育成の参考に
・会社経営の参考にさせていただくため
・講話のテーマに興味があり取組内容を聞きたかったから（勉強したかったから）
・講話のテーマを見て、我が社も変わることができればと思い参加した
・講師と知り合いだったこともあるが、高齢者雇用は我が社における今後の課題で是非話を伺いたかった

【問３】今回の講話について、あてまるものに○をつけてください

満足	42 人	54.5%
どちらかといえば満足	24 人	31.2%
どちらかといえば不満足	4 人	5.2%
不満足	2 人	2.6%
未記入	5 人	6.5%
計	77 人	100%



【問４】講話受講後、ご自身に変化した点があればお書きください

・似たところのある立場や考え方だったので勇気づけられた
・先進的な取り組みを数多くされていて感銘を受けた
・男女共同社会への意識づけ、若年層への接し方
・自分自身が行動して社内の雰囲気づくりをして魅力ある会社にしていきたいと思った
・自社で実施している方向性が間違っていないことを確認できた

・後輩部下は「聞き方」を、先輩上司は「教え方」を勉強して欲しいという言葉に共感した
・取組みを見直し、改善点を検討したい
・ノルマを付加しない、人間関係を良好にという言葉を重視したいと思えるようになった
・とかく目先の数字を考えてしまうので長期的な視点で考えていきたい
・「会社の経営が健全であることが一番」という言葉が響いた
・ソフトとハードの整備の大切さ、人間関係の大切さを知った
・若い社員に対する精神論だけでなく社内の仕組みや、仕掛けを整える努力をしようと思った
・ぼやっとしていたことがハッキリした
・損益分岐点を意識した売り方や製造
・働き方改革、付加価値について今まで取り組んでいることを再度確認することができた
・「決断は早く」「あまり深く考えすぎない」を意識するようになった
・事業計画を発表する場を考えていたので参考になった
・講師企業取組みやいただいた本がとても参考になりそうなので、上司に報告し共有しようと思う
・取り入れたい事例が見つかったので早速チャレンジしたいと思う
・人事評価制度について勉強し直したいと思った
・どんな状況にあっても常にボジティブに取り組んでいきたいと思った
・どうしたら社内改革が進められるか頭を悩ませている最中なので、会社のトップの意識を講師のように変えられるのか、悩みが増えた

【問５】現在ビジネス上でお悩みの点や困りごとがあればお書きください

・建設業の不人気による労働者不足
・適応障害や自律神経失調症などの従業員に対する対応
・年の離れた社員（上司）との人間関係や事業
・業績と働きやすさの兼ね合い、バランス
・商談の回数、PR の場が減少していること
・若手職員との会話、指導方法（過去の成功事例等が適用しない）
・経営理念及び方針を浸透させること
・従業員の定着、早期離職の防止
・中間管理職としての役割
・モチベーションが低い。他部署とのギクシャクはコロナで余計に出てきた
・人材育成、人材マネジメント、ミドルリーダーの育成
・商品開発の進め方
・社内職員間のまとまりがない
・世代交代（技術伝承）
・６０歳以上の職員のモチベーションの維持
・人事評価項目について思案中
・評価制度の運用に苦慮している。賞与評価等
・社員教育のノウハウがないこと
・チームと一丸となって取り組んでいくためにはどうすればよいのか
・経営者と社員の信用・信頼関係の構築。負のスパイラルからの脱却。仕掛品削除。３S 活動の取り入れ、社員の「やる気」「その気」を引き出すこと
・社員に接する難しさと人を動かすことの難しさ、社員との共通の価値観
・経営者と社員との信頼関係の構築、社員教育の徹底、社内組織の改革、管理職の再教育、組織の見える化

【問６】講話等で他に取り上げてほしいテーマがあればお書きください

・新入社員教育、事業承継等
・人事考課システム、考課者訓練
・体系的な教育訓練システム

・人財育成、ミドルリーダーの育成、リーダー研修
・メンタルヘルス
・若い方、後継者の方の話
・風通しの良い雰囲気づくり
・世代間交流（若手とベテランのジェネレーションギャップ解消）
・現場の人の話（経営者＋現場の本音）
・中小企業の優しい IT 化の仕方
・早期離職の防止
・賃金制度や退職金制度の近年のトレンド

【問７】その他今回の講話のご感想などがあればご自由にお書きください

・時間や空間間感覚がコロナにより変化してきているので、その変化に柔軟に対応していきたいと思った
・経営者向きの話で分かりやすく助かっている。今後もよろしくお願いする
・若い方、後継者の方のお話が聞けるのは非常に参考になる　（年配の方、偉業を成し遂げた話は沢山聞けるので）
・魅力ある会社をつくるためには、同じ目線に立って話をしていかなければならないと分かった。部活動や社員旅行を行っていることがとても良い取り組みだと思った
・お話を聞き HP を見て入社したいと思った。また自分の子供にはこのような魅力のある会社に就社して欲しいと思った
・同じ経営者として共感できることが沢山あった
・「勤務時間（8 時間）をいかに達成感や充実感等を感じるかで、その人の人生が幸せかどうか決まる」という内容が印象に残った
・マジック楽しかった。人を喜ばせることが好きなことが離職者ゼロを維持し続ける秘訣かなと感じた
・取組みの中で委員会活動やサイボウズを使っての情報共有は自社でも同じ取組みをしている。ただ、取組みの深さやアプローチはレベルが違うと感じた
・担当の方と直接お話をさせていただくディスカッションの場があれば、良かったと思う会社も近いので機会があれば訪問してみたいと思う
・若手の力を引き出すことは重要と感じている。若手社員が増えてきているので実践していきたい
・「年間３戦２勝より、年間１０戦２勝の方が価値がある」は全く同感だった
・この人の下で働きたい。役に立ちたいと思いながら働けるのは幸せなことだと思うので、今自分が働いている企業だけでなく、多くの企業でそういう風土が育つといいと思った
・問題は長時間労働ではなく､企業の稼ぐ力が低いことという話しはとても腑に落ちた
・付加価値をいかに高めることができるか考えていきたいと思う
・社員食堂の有用性を改めて感じた。いつか自社にも設置したいという思いが昔からあった。プロジェクトチームなど基本的な考え方が近く嬉しかった
・従業員の方全てにヒアリングをされ、改善に向け従業員を巻き込み取り組んだことで良い結果をもたらしたとのこと、素晴らしいと思った。現場の声を直接聞くことの大切さを実感した
・残業減につながる話や評価制度の運用状況等分かりやすく集中して聞くことができた
・小さな改善の具体例がレジュメにしてあり分かりやすかった。人事評価の本をいただき感謝している
・赤字経営真っただ中の社内をどう変えていけばいいのか。目の前のお手本の会社を目標に日々精進したい
・社長の思いが伝わった素晴らしい講話だった。当社でもチャレンジしたいことがいくつもあったので参考にしながら挑戦したいと思う
・改めて、経営理念、ビジョンが大事であり、それを社員に浸透させ全社員で共有できなければ魅力ある組織になりえないと感じた
・コミカルなアニメーションやサウンドを交えながらのスライドはとても興味深く時間がたつのも忘れて全集中で拝聴させていただいた。「頑張る」というやる気を引き出すことができた
・出来ない理由をあげるのではなく、良いと思ったことは全てやってみようという話には共感した
・経営の大変さ、コミュニケーション、変化の必要性が伝わった
・時間もちょうどよく講師も飾らなく実体験を本音で語られたのがすごく良かった　　etc

以上

3) 先進企業視察研修の実施

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

以下に視察レポートを掲載する。

※ 企業選考にあたっては、島根県「しまねいきいき雇用賞」等を受賞し、かつコロナ禍において受け入れを承諾いただいた企業で行った。

第一回目　　令和２年　９月 25 日（金）２社訪問　＊　20 名参加　＊

① サン電子工業 株式会社 益田工場 （島根県益田市虫追町）

（代 表 者）　工場長　登石　伸夫
（資 本 金）　（本社：大阪府四條畷市　9,000 万円）
（設　　立）　昭和 44 年
（社 員 数）　155 名
（事業内容）　アルミ電解コンデンサ、DC-DC コンバータ、AC-DC 電源等、高密度実装基盤、セキュリティ関連製品の設計・製造・販売
※ https://www.sunelec.co.jp

平成 30 年「しまねいきいき雇用賞」受賞　（社員の健康を考え健康経営に取り組むなど）

ここサン電子工業㈱様では、誕生日有給休暇、従業員持株会、ポイント制退職金制度、サン積立年金共済、安全衛生委員会、各種表彰制度等々たくさんのことを行っていらっしゃいますが、やはり健康経営の取組みが一番ではないでしょうか。

35 歳以上の社員は全額会社負担で人間ドックを受けることが出来ます。また野菜不足解消のため野菜ジュースや地元企業で作られた青汁を無料配布されているそうです。

今年は新型コロナウィルスの影響で今までのように出来ないこともあったそうですが、リモートによるライザップの健康セミナーを行うなど新しい方法で取組みを継続されていました。

工場内を案内していただくと、まず明るく綺麗なことに驚きました。

それぞれの場所のチェック項目を分かりやすく掲示するなど、“５Ｓ”が徹底されていたからなんですね。

訪問した時間に、ある部署で朝礼が行われている場面に遭遇。交代勤務

登石工場長（左）と
社員の方々

がある工場では、朝礼がとても大事なコミュニケーションのひとつになります。みなさんとても真剣に他の方のお話を聞いておられました。

工場見学を終えると、登石工場長ほか案内してくださった社員の方を交えてディスカッションを行いました。視察参加者から、「この会社を選んだ理由は？」という質問に「休みが多く、休みやすいと聞いたから。」「地元にもいい会社があると聞いたから。」とみなさん笑顔で答えて下さいました。

県内にいい会社がもっともっと増えて、若い人達がここ島根でやりがいと誇りをもって働いてくださるとうれしいですね。

“サンサン”と輝く未来は、サン電子工業から・・・・

② 株式会社 コガワ計画 （島根県益田市安富町）

（代 表 者） 代表取締役社長　小河　吉彦
（資 本 金） 5,000 万円
（設　　立） 1964 年（昭和 39 年）
（社 員 数） 134 名
（事業内容） 自動車運転免許教習業務、不動産

※ https:// mland-masuda.jp/company/about/

平成 29 年「しまねいきいき雇用賞」受賞　（従業員の雇用や職場環境の整備などに取り組む）

アームハグの代わりに
マインドハグとお話し
くださった
小河社長です

年間約 6,000 人が全国から訪れる合宿型の自動車教習所。これは一般的な教習所の５～６倍の数字だそうです。

こちらは通称“Mランド”、訪れたお客様は“ゲスト”と呼ばれます。Mランドは、車の運転だけでなく様々なことを学び体験し、心豊かに過ごすことのできる“場所（国）”。まるでどこかのテーマパークに来た様な感覚でした。

今年は新型コロナウィルスの影響もありゲストが少なかったのですが、普段なら行き交うゲストやインストラクター（指導員）のみなさんの元気な挨拶があちこちから聞こえるそうです。

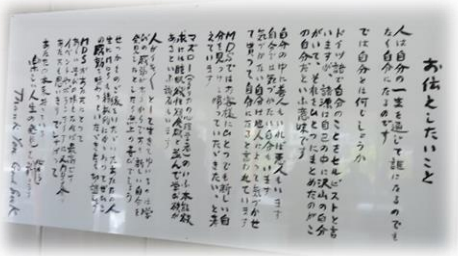
ここMランドでは茶道や華道を学ぶことができる場所、絵画等が飾られた場所もありました。そし

て、その行く先々で創設者の想いが感じられる直筆の『書』があり、小河社長をはじめMランドにいらっしゃるみなさんからは、創設者の想いを大切に引継いでおられるのであろう“温かさ”を強く感じました。

Mランドといえば独特なのは、“Mマネー“です。こちらではインストラクターだけでなくゲストだって掃除や町のボランティア活動を一緒に行います。それによってMランド通貨である“Mマネー”がもらえ、施設内での食事や娯楽等に使えるんだとか。面白いですね。奉仕作業が美味しい食事に変われば頑張って掃除するかも！？ 食事にもこだわって、訪れる方の健康を考え美味しい玄米を提供されているそうです。

そういったMランドの想いは総称して『癒（やわらぎ）』という言葉で表現されています。火を囲んで語り合う満ち足りた心。優しく温かい心。豊かな心。そして感謝の心のことだそうです。

レストラン等誰でも利用可能な場所もあるそうなので、是非この『癒（やわらぎ）』を体感してください！



参加者の感想

- 各視察場所において、他業種ではありましたが新たな発見と刺激を受け、今後のモチベーションのアップにつなげていきたいと思います。
- 社員の皆さんが笑顔で顔を見て挨拶をしてくださったのがとても印象的でした。自然に挨拶されていたので、普段から行われているのだと感じました。相手の顔を見て笑顔で挨拶すること。基本ですが、その基本を大事にしたいと思いました。
- 地元採用が多いことに改めて敬服した。見習いたい。
- 組織の方向性をトップが示さないといけないと痛感した。
- 社員さんから会社の良いところや自慢が出てくるところ、質問した時の答え方で、良い会社なんだなーと感じました。
- 声を掛け合うことの大切さは日々感じることが多いため、簡単なようでとても難しいこの取組みをまず自ら実行し広めていこうと思います。
  「提案システム」も心に響きました。採用されれば士気も上がりますしとても素晴らしいと感じました。是非できれば取り組みたいことだと思います。
- 「やわらぎの心」の取組みにとても感銘を受けました。すれ違う方々が皆さん「こんにちは」と挨拶してくださることに驚きました。自社の社員ではなく、ゲストの皆様にというところが「やわらぎの心」の精神が共感されている証明なのだと感心いたしました。
- 両社とも色々なものが見える形で表示をされているので言葉だけで伝えるよりも従業員へ浸透すると思いました。
- 両社ともに従業員をたいせつにされていて、一体感をもっていろいろな取り組みをされていると思いました。

第二回目　　令和２年 12 月　１日（火）２社訪問　＊　17 名参加　＊

③ 株式会社 ニッポー 島根工場 （島根県仁多郡奥出雲町下横田町）

（代 表 者）　取締役工場長　内田　博隆
（資 本 金）　（本社：埼玉県川口市　100百万円）
（設　　立）　1984 年（昭和 59 年）島根工場開設
（社 員 数）　８４名
（事業内容）　温度・湿度調節器の製造、マイクロコンピュータ応用製品開発、超音波加湿器・洗浄機の製造、その他電子機器の設計・開発・製造・販売
※　https://www.nippo-co.com/

令和元年「しまねいきいき雇用賞」を受賞　（雇用促進や働きやすい職場環境に取り組む）

自ら工場を案内してくださった
内田工場長です！

平成 27 年度に本事業に参加してくださった㈱ニッポー様は、当時、視察にご参加いただき、視察先の取組みをヒントに部署間や年齢の垣根を超えた小グループでの『飲みニケーション』を取り入れ、社内コミュニケーションの活性化を図られました。部署が違うとなかなか話す機会もなくそのまま・・・となってしまいがちですが、交流の機会ができたことで　仕事にも良い効果が表れたそうです。

採用に関しては、立地面からなのか、うまくいかなかったこともあったそうですが、出雲にサテライトオフィスが出来てからはUターン者の応募も増えているようです。やはり地元で働けるってうれしいことですよね。部署はまだ限られるそうですが、事情があって出雲勤務を希望する方等の異動も出来るようになり、少しずつ社員満足度も上がっています。もともと定着率は良かったそうですが、現在平均年齢 44 歳と益々良くなっているんだとか。そして工場には女性もたくさん働いていらっしゃいます。だから子育て支援もばっちり！働きやすい職場のようです。さらに男性の育児休業を取られた方もおられるそうで、多能工化が進み休みやすい体制と理解ある職場風土が出来ているんですね。

アンケート調査をしていると、よく「休みは増えたが休みにくい」という意見があります。制度を整えても利用しにくい、利用できないでは意味がありません。その点、こちらの会社ではみなさんの協力体制ができており、一体感があるように感じました。それが新事業への取組みにもつながっているようで、みなさんの熱意が伝わるステキな会社でした。

④ ホシザキ 株式会社 島根工場 （島根県雲南市木次町）

（代 表 者）　常務執行役員 島根工場長　落合　伸一
（資 本 金）　（本社：愛知県豊明市　8,０２１百万円）
（設　　立）　1970 年（昭和 45 年）　島根工場開設
（社 員 数）　約 500 名
（事業内容）　製氷機、冷蔵庫、食器洗浄機をはじめとする
各種フードサービス機器の研究開発および製造販売
※ https:// www.hoshizaki.co.jp/

平成 29 年「しまねいきいき雇用賞」受賞　（業務改善提案等によるモチベーションＵＰに取り組む）

会社に入るとペンギンの親子も一緒に迎えてくれました。ホシザキ様のペンギンマークは親子だったかしら？と考えているうちに、広くてとても綺麗なホールへ・・・。

島根県内にホシザキ様の工場は５つあります。それは、創業者 坂本薫俊（さかもとしげとし）氏が雲南市出身だったこと、また、この地がとても素晴らしくモノづくりに適しているという坂本氏の郷土愛から作られたそうです。

モノづくりの経験のない 36 名が製氷機第一号を作ってから 50 年。現在、従業員約 500 名の大きな会社へと成長してこられました。

ペンギンの先にはショールームがあります。ここには、昔の一風変わった自動販売機等が置かれており、参加者からは懐かしむ声も聞かれましたよ。ジュースの自動販売機は同社の製品が国内第一号だったそうです。また、かき氷の自動販売機なんていうのもあったそうでとても驚きました。

案内していただいたのは工場のほんの一部でしたが、とにかく広い！ですから、重たい資材・部品等は『無限列車』、じゃなかった『無人台車』が工場内外で活躍していました。

工場の一角には大きな掲示板が設置され、情報共有されています。そして、それら一枚一枚に上長からのフィードバック、注意事項、また時には厳しい一言が赤ペンで力強く書き込まれている様子。一部を拝見しただけですが、上長の熱い想いが感じられました。中でも印象的な一枚がありました。『変化は進歩！』というトップメッセージと、その上に書かれた赤い文字『“ホシザキイムズ”を胸に刻んで･･･』。何だかかっこいい！そして納得しました。

常務執行役員
落合島根工場長

従業員の方々の振る舞い、これこそ“ホシザキイムズ”

参加者の感想

- 生産性向上や職場環境など最先端の取組みを見学することが出来て大変参考になった。
- トップ（経営）や職場リーダーが日々の取組みに積極的であること。
  見える化。ボードを使って分かりやすく情報共有していること。
  多能化を進め、有給取得に積極的であることなど。
- ホシザキ様の生産体制にびっくりした。少人数できちんと生産できる体制になっててすごかった。
- 普段分野の異なるところで働いているので目標設定表示の仕方などわかりやすく提示がしてあり、参考にしていきたいと思いました。
- ホシザキさんには若い女性もとても多いことに驚きました。女性が働きやすい職場づくりについてももう少し知りたかったです。
- 部署ごとの目標提示、上司からのコメントなどが分かりやすく提示してあると職員のモチベーション向上につながる。
- 会社をより良くしていくために自分たちが持っていない知識はコンサルの力を借り、必ず実践していくために努力を惜しまないこと。
  到達目標を明確に、そして共有し全社員一丸となって取り組むことの大切さ。
- 飲みニケーションのしくみ。
- 計数管理に取組み、変化に気付き、必要な対応を行うこと。
- 時間に限りもあったと思いますが、しまねいきいき雇用賞を受賞した取組みについての経緯や詳細をもう少し知りたかったです。

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

あとがき

島根大学法文学部准教授　飯野公央（本事業評価委員会会長）

2019年4月から施行されはじめた「働き方改革関連法」のうち、時間外労働の上限規制が2020年4月から中小企業にも適用となりました。そして2021年4月からは中小企業でも同一労働同一賃金の導入が、また2023年4月からは、月60時間超の残業に対する割増賃金率を50%に引き上げることも予定されています。このように、中小企業では今後本格的な働き方改革がはじまることになります。

ところで、「働き方改革」の目的、あるいは本質とはどこにあるのでしょうか？政府が進める働き方改革は、一見すると「残業を含めた長時間労働の解消」ということになるのですが、一部の人たちからは「時間だけを基準に一律に残業を規制するのはナンセンスだ」という声がしばしば聞かれます。実際の職場では、時間を忘れて「没頭」することが働く人のモチベーションや活力になることも少なくありません。重要なことは、「終わらなければ残業すればいい」という「安易な残業依存体質」を変え、必要な時は思いきり残業するという働く環境（ルール）を作り出すことです。さらに、安易な残業をしないことで生まれた「自分のために使える時間」を有効活用できるようサポートすることも必要です。自己研鑽に使うのもいいでしょう。家族と過ごす時間に使うことも大切です。つまり、自社の働き方改革が従業員にとってどのようにプラスになるのかを明確にすることが大切です。こうした環境とルールが整えば、従業員は仕事の優先順位を考えながら働くようになり、結果的に生産性の向上につながります。

本年度の「魅力ある組織風土づくり支援事業」はこうした視点をもとに、県内企業の職場改善事業を実施しました。魅力ある組織風土をつくるためには、経営者や管理職が現実の課題（事実や実態）に正面から向き合うとともに改革の目的や意味を考える必要があります。そして上からの一方的な「こうあるべき」から脱却し、上司と部下のコミュニケーションから解決策を導き出すことが重要です。「課題解決型研修」ではこうした考え方を学び、連続講和「どうする職場の魅力づくり」では、県内の先行事例から組織づくりのヒントやノウハウを共有しました。さらに、「職場改善事例報告会Open イノベーション」では、従業員と良好な関係を築き働く意欲を高める方法としての「従業員エンゲージメント」や事例報告から働き方改革の目的を再確認しました。

ところで課題も残されています。これからの企業では多様な人材が活躍できる環境をつくることが重要です。一般に「ダイバーシティ経営」と呼ばれますが、フルタイム、短時間勤務、中途入社など様々な背景や理由の従業員が混在している組織の中で、各人の能力を最大限に引き出せるマネジメントが求められています。

コロナ禍という厳しい状況下ですが、こうした時だからこそ仕事の意味や重要性について社内でコミュニケーションをはかり工夫を重ねイノベーションを生み出していきましょう。

補論

Withコロナ時代の働き方改革～ジョブ型雇用で問題は解決するのか～

島根大学法文学部　飯野公央

新型コロナウイルス感染症が拡大する中でテレワークを導入する企業が急速に増えています。テレワークは通勤時間の削減や蜜を避けることができる、多様な働き方を可能とし家庭と仕事の両立が図られやすいなどのメリットを持つ一方で、企業側からすると勤務実態が把握しにくく、従来のような時間管理型の評価システムでは適正な従業員評価が難しいというデメリットもあります。そこで、企業の中には従業員への報酬を、従来の時間で評価するシステムから成果で評価するシステムに移行しようという動きが出ています。

ところでこのような成果主義による評価システムの導入はこれまでも試みられてきました。特にバブル崩壊後、企業競争力強化策として一部の大企業で導入されましたが、必ずしも十分な成果を上げたとはいえませんでした。その成果に基づく評価システムが再度注目されているのは今回の動きが雇用システム全般の見直しにまで及んでいるからです。きっかけは2019年に経団連の中西会長が「終身雇用の見直し」とジョブ型雇用の導入に言及したことです。一般に、ジョブ型雇用とは企業との間で職務内容・責任の範囲・評価基準・報酬などを詳しく記述した職務記述書（ジョブ・ディスクリプション：JDとも呼ばれる）を交わす雇用契約であるのに対し、従来の日本の雇用形態（ジョブ型に対しメンバーシップ型と呼ばれる）は、労働時間の取り決めはあるものの、職務内容等についてそこまで厳密な限定はありませんでした（図表１を参照）。

ではなぜ経団連は従来のメンバーシップ型の雇用システムからジョブ型雇用への転換を図ろうとしたのでしょうか。以下では、メンバーシップ型雇用の何が問題で、なぜジョブ型雇用が注目されているのか、そしてジョブ型雇用で本当に問題は解決されるのかについて考えてみたいと思います。

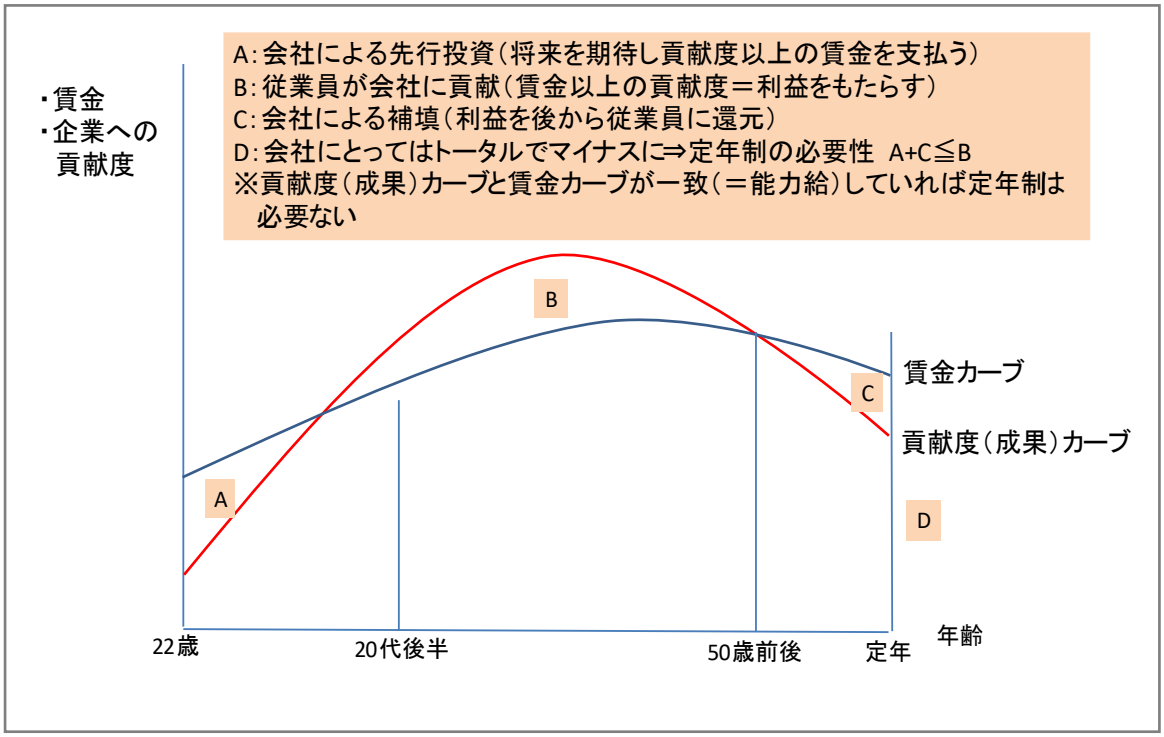
図表１　メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の比較

	メンバーシップ型雇用	ジョブ型雇用
職務内容	非限定（ジェネラリスト）	限定（スペシャリスト）
異動・転勤	あり	原則なし
採用方法	新卒一括採用が中心	通年採用、中途採用が多い
育成方法	新卒一括研修	自己研鑽
評価方法	勤続年数、勤務態度	スキル・成果
人材の流動性	低い	高い

１．メンバーシップ型雇用の特徴と問題点

図表２は、メンバーシップ型雇用（終身雇用・年功賃金）の特徴を表したものです。縦軸に賃金と企業への貢献度（成果）をとり、横軸は年齢です。青色の線は賃金の動きを、赤色の線は貢献度の動きを示しています。一般に大学（あるいは高校）を卒業すると同時に一括採用されます。当初は成果よりも高い賃金をもらいます（図の A 部分）。これは企業からすると先行投資にあたる部分で、やがて賃金を上回る成果を期待してのことです（図の B 部分）。しかし、50 才前後を境に成果と賃金が逆転します（図の C 部分）。このため、企業から見た場合、生涯賃金を成果以下に抑制する必要（A＋C≦B）があるため、必然的に定年制度というものが必要になります。現在社会保障システム維持のための定年延長が行われていますが、メンバーシップ型雇用を維持しつつ定年延長をするためには高い生産性を実現（B 部分を大きく）するか、中高年齢層の賃金を減額（C 部分を小さく）する以外の方法はありません。ちなみにジョブ型雇用の場合は賃金カーブと貢献度カーブが一致するため上記のような問題は発生しませんが、後で見るように成果と賃金が連動するため、賃金制度は必ずしも生活保障的とはなりません。

図表２　メンバーシップ型雇用の特徴



ところでこのようなメンバーシップ型雇用システムが成立し一般化したのは高度成長期以降といわれています。つまり日本企業、とりわけ製造業における激しい企業間競争の中で必要不可欠な熟練労働を長期的に企業内で育成・確保したい企業側の思惑と、終身雇用制の

もと年齢とともに賃金が上昇する報酬制度は労働者側にとっても生活保障的であるとして広く受け入れられるようになりました。もっとも原則終身雇用が保証されることと引き換えに、異動や転勤、長時間労働などが強いられるなど弊害も少なくありません。大沢真理氏はこのような状態を「強固な「男性稼ぎ主」型生活保障システム」と呼び、特に女性が働きにくい職場環境が生み出される構造がジェンダー・ギャップの大きな一因となっていると指摘しています（大沢真理『現代日本の生活保障システム』岩波書店、2007 年）。さらにこのようなシステムは、生産年齢人口に占める若年層の比率が高いこと、そして成長が持続することが存続の必須条件となります。その意味で、バブル崩壊後の低成長の中で成果主義への転換が模索されたのは必然といってよいでしょう。

では、なぜここにきて急にジョブ型雇用への転換が注目されるようになってきたのでしょうか。

もちろん新型コロナウイルスの感染防止対策としてテレワークが推奨されたことは一つの契機ですが、それ以上に重要なことは、人口の高齢化と生産年齢人口の減少が進展し、従来のような働き方では対応できなくなってきたということです。高齢者だけでなく、育児や介護など様々な理由で働き方が限定される人にも労働市場にとどまってもらわなければならないということです。現在進められている働き方改革はこうした柔軟な働き方や多様な人たちの就業を支援することが大きな目的といえます。さらに、従来の終身雇用・年功賃金制では専門人材が育ちにくいという問題もあります。職務内容が非限定であること、異動や転勤があるためジェネラリストは育成できますがプロフェショナルが養成しにくいのです。特に専門人材の不足が顕著な IT 系では深刻な状況です。また、グローバル競争が激化する中で外部環境の変化に迅速に対応するためにも人材の流動性が高いジョブ型が求められているということになります。

このように、コロナ危機で一気に加速した感のあるジョブ型ですが、実は既にそれを不可避とする構造変化が進んでいたわけです。しかし、ジョブ型に転換すれば雇用問題は解決し、生産性や企業業績は回復するのでしょうか。次節ではジョブ型雇用のメリット・デメリットについて考えてみましょう。

２．ジョブ型雇用のメリットとデメリット

ジョブ型雇用のメリットとしては次のような点があげられます。第 1 は、優れた専門人材が採用しやすいことです。最近の傾向は企業名で選ぶ「就社」ではなくやりたい仕事で企業を選ぶスタイルが広がりつつあります。そうした場合、職務内容や責任の範囲、報酬などが明確な方が優秀な人材を獲得できるチャンスが広がります。第 2 は、多様な人材の獲得につながるということです。介護や育児などのため長時間労働や転勤などが難しく、就労をあきらめる場合も少なくありません。このような場合、テレワークなど働き方に見合った形の職務内容を提示できれば雇用の機会は広がります。第 3 は、状況に応じた人材獲得の可

能性です。日々刻々変化する経営環境の中で業務の見直しは不可欠です。そうした場合、企業内で賄えない人的資源を柔軟に確保する手段としてジョブ型は有用性を発揮します。第4は、成果がわかりやすく人材育成などにもつながるというものです。ジョブ型雇用は職務記述書で期待される成果が明確にされていますので、テレワークなど勤務実態が必ずしも十分把握できない場合でも評価がしやすいというメリットを持ちます。また、評価が明確であるため従業員の目標設定もはっきりし、動機づけのきっかけにもなります。

他方ジョブ型雇用には次のようなデメリットもあります。第 1 は、会社の都合での異動や転勤はできないというものです。メンバーシップ型では企業側にかなりの裁量権がありましたが、ジョブ型では従業員の合意が不可欠となります。第2は、人材の獲得と定着には高いコストがかかるということです。ジョブ型雇用は、高度な人材を外部から獲得しやすいというメリットを持ちますが、それを享受するためには他社を上回る報酬等の提示が必要となります。ジョブ型雇用が一般化すれば当然転職市場での人材獲得競争が起こるため、人材の獲得と定着のためのコストは上がらざるを得ません。第 3 は、多能工が育ちにくいということです。ジョブ型では職務内容が限定されているため多能工を育成しにくいという問題点を持ちます。特に中小企業やスタートアップ企業のように複数業務を兼務することが当たり前の職場では、従業員との合意形成にかなりの労力を取られることになります。そうでなければ職務が明確である分トラブルの危険性が高くなるからです。

このように、社会全体の方向としてはジョブ型への移行が進みつつあるように見えますが、実態としては個々の企業の置かれた状況によりメリット・デメリットの両方を見極める必要があるということです。

では、今後日本ではジョブ型雇用が広がりを見せるのでしょうか。

３．ジョブ型雇用は拡大するか

ジョブ型雇用が広がりを見せるためにはいくつかの課題をクリアする必要があります。第 1 は、これまでジェネラリストとして採用されてきた人材の職務内容や責任の範囲、評価基準の明確化など膨大な作業をこなす必要があります。ジョブ型雇用はこれらが明確に定義されてはじめて機能するものなのでこの作業は避けて通れません。第 2 は、ジョブ型雇用に慣れていない教育現場と採用する企業側の負担です。従来の一括採用と入社後の一括研修は、教育現場・企業側双方にとってそれほど手間がかからないというメリットを持っていました。今後ジョブ型雇用を拡大させようとした場合、教育現場を巻き込んだ大きな改革が必要となります。第3は、解雇規制に関するものです。終身雇用制は安定した雇用環境を維持することで社会保障的役割を果たしてきました。言い換えれば、日本の社会保障は企業に負担を負わせることで、本来政府がやらなければならない社会保障の中身とレベルを抑えてきたという現実があります。もし今後ジョブ型雇用を一般化しようとした場合、解雇に伴う社会保障費用をだれがどのような形で負担するのか、雇用と社会保障の関係を根本

から考え直す必要に迫られるでしょう。

このように考えると、経団連が進めようとしている終身雇用の見直しとジョブ型雇用の導入にはまだまだクリアすべき課題が横たわっています。しかし、日本経済の現状を考えるといつまでも議論を先延ばしすることもできません。その意味で、試行錯誤しながらジョブ型雇用への転換を模索する動きが続きそうです。そしてその場合重要なことは、ジョブ型を前提として働き方改革を進めるのではなく、従業員の自発性やエンゲージメントを高めるような働き方・雇用のあり方はどのようなものであるかを従業員とのコミュニケーションを通じて作り上げていくことが重要になります。

一般社団法人 島根県経営者協会

〒690-0886　島根県松江市母衣町 55 番地４

(TEL) 0852-21-4925　(FAX) 0852-26-7651

http://www.shimanekeikyo.com/