

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		加工食品製造及び販売		1,550名 / 2,850名		

テーマタイトル

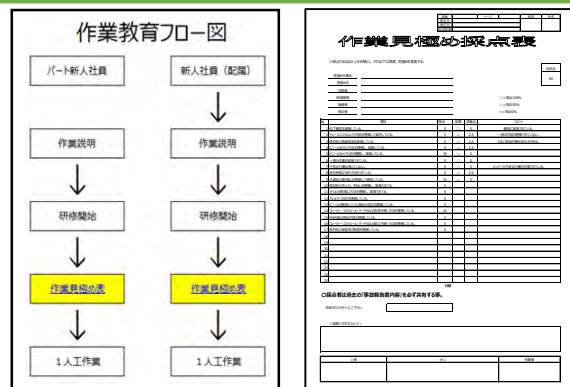
作業見極め採点表の活用

取組の背景

スキルマップで個々の進捗度合いを測るためには、何か指標が必要になるということで、作業見極め採点表を活用することがある。一つの工程の作業をピックアップして、その作業がどの程度できるかを作業員だけでなく上司も把握できるため、その習得度合いにマッチした指導ができるというメリットもあり、モチベーション向上の一端を担っている。

取組内容

工程上の必要な作業を羅列した上で、合計が100点になるように作業ごとに『採点』の欄に配点して、期日を決めて指導する者が○△×の3段階を結果の欄に記入し、評価点を算出している。評価点は基準を設け、結果次第で独り立ちか、フォローが必要かを見極めていく。



作業教育フロー図と作業見極め採点表

評価点を基に作業員と面談を実施して、手順と異なる動作や作業場の安全面等の不足している点を克服するためのアドバイスを実施している。

参加者からの意見

- 作業を思い込みで行っている場合があるため、確認して、適切な指示・指導によって、労働安全の確保にも役立つと思います。
- 工程の中でその作業がどのような位置づけにあるかを理解することができると思います。
- 自分のできていない部分が客観的に数字化されているので、本人も教育者も教育の進捗状況が共有でき、認識のずれが起こらないという部分で有効だと感じました。
- 社員自身ができること、どこまでできるのかを見ることにもなるため到達点がわかり、次の目標につなげられると思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		加工食品製造及び販売		1,550名 / 2,850名		

テーマタイトル

新人衛生教育確認テスト

取組の背景

新人さんに対して、食品を製造する私たちに必要不可欠な『衛生面への配慮と知識』の基礎をしっかりと備えた状態で現場に入ってもらうためにという考えから、確認テストを実施している。

取組内容

新人受け入れ時の初期教育後、3ヶ月の現場研修を終えた段階で衛生に関する確認テストを実施している。合否の基準点を設け、合格すれば衛生面では独り立ちという判定となる。

また、このテストをクリアしたことが現場のメンバーにわかるよう、帽子の色を変えている。

- ・新人：ピンク
- ・独り立ち後：白（他の作業者と一緒）

確認テストの一部

参加者からの意見

- ・ 会社の特色に応じて、「衛生の項目」以外にもアレンジして使えると思います。
- ・ 新人にとっては帽子の色が他の社員と同じ色に変わることによって自身の成長を確認できると思います。
- ・ 周りの人が、帽子の色によって新人と認識できて、作業だけでなく安全衛生面等、配慮することができると思います。
- ・ 集合研修の場合、理解度を把握せずにやりっぱなしになりがちで、研修をすることが目的化しやすいですが、テストを実施しフィードバックを行うことで、受講者も講師も自分の問題点を把握することが可能になると思います。
- ・ 衛生という観点が食品製造にとっては生命線なので、新人のテストをするのは平準化の観点+安全性の観点から大変良い仕組みだと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		菓子製造		73名 / 230名		

テーマタイトル

間接部門も一緒に多能工化

取組の背景

食品製造業においては企業規模にかかわらず、特定の個人以外では遂行できない業務が存在する場合があります。仕事の属人化が問題であり、急な欠勤によって業務が滞ることが発生しやすく、中小企業であればその問題は特に顕著である。当社においても同様の問題を抱えていたことから、18年前より、急な休みでも仕事が滞らないようにすることを目的として、スキルマップによる社員の多能工化を開始した。取組を始めるにあたり、中小企業は人数が少ないことから、限られた人材を生かすことを念頭においた。

取組内容

多能工の推進といえば、現場の社員に行われるイメージが強いが、当社では事務方を含めた間接部門においてもスキルマップを作成し、社員の多能工化を進めた。現在はクレームゼロの観点から、間接部門の社員が工場内に入場することはなくなったが、箱折り等の軽作業については応援を行っている。

ランク	職位	基準内容
1	新人	研修・教育段階にある
2	見習	指導下であり、部分的に実務を行える
3	補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4	担当	責任を持って、業務を遂行できる
5	玄人	落度・難点なく、つねに円滑に業務を遂行できる
6	達人	つねに手本となる水準の熟練度で仕事ができる

ランク付け基準表

仕事の内容	頻度	担当	ランク						
			達人6	玄人5	担当4	補佐3	見習2	新人1	
・受注入力(通常)	毎日	A		E B	C				
・集計作業	毎日	E			A C				
・本舗受注／納品書作成	都度	D			E B C				
・請求書作成	毎日 毎	C			E A				
・伝票処理	毎日	C			E A D				
・商品マスタ	都度	B			E C				

実際のスキルマップ

スキルとランク付けは社員の自己申告で年1回更新し、仕事の重複がないか等仕事の棚卸も兼ねて、所属長がチェックした後、スキルマップとして掲示している。相互応援の助け合う職場環境の構築と、誰が何の業務を行えるかを見える化することで不測時の対応を効果的に行っている。スキルマップの内容を給与に反映させず、あくま

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

で多能工化による作業量の平準化の促進と相互応援による社員同士が助け合う職場環境を構築するために取り組んでいる。

成果と今後の展望

多能工化と作業量の平準化が進んだことと、忙しい時はお互い様という、助け合いの考え方を社員に浸透させる効果も見られ、当初の目的であった限られた人材を活かすということにつながった。この取組により残業時間削減や有給休暇取得率向上の効果があつた(右表参照)。

スキル向上は1年から3年で配置転換を行いながら身に着ける方法と数カ月の研修で学ぶ方法があつて、社員からは他者の仕事と自分の仕事のつながりがわかり、仕事に対する理解がより深まると同時に、向上心にもつながったとの意見が多くある。

雇用管理区分ごとの1ヶ月当りの平均残業時間			
	2016年度	2017年度	2018年度
正社員	16.3時間	12.4時間	17.5時間
パート	2.3時間	2.5時間	1.9時間
年次有給休暇取得率			
	2016年度	2017年度	2018年度
全従業員	86%	89%	83%

残業時間と有給休暇取得率の実績

参加者からの意見

- スキルマップを作成して、相互応援も含めた多能工化を進めた結果、有給休暇の取得が向上したことは、成果ではないかと思います。
- スキルマップだけで有給休暇取得が向上したのではなく、日頃から経営者が社員とのコミュニケーションに取り組んでいるという複層的な背景があるからだと思います。
- スキルマップは誰がどのような仕事ができるか可視化されるので、突発的な発注に役立ち、平準化にもつながっていくと思います。
- スキルマップを活用する場合は目的や対象を明確にして取り組めば、社員の理解も得られやすいと思います。
- 部署間の相互理解が深まり、社内業務の円滑化や社内風土の改善の相乗効果もあると思います。
- 見える化されることで、自分の仕事を抱え込まず、人に仕事を教えるという責任感の醸成も期待できると感じました。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		煮豆・佃煮製造		18名 / 88名		

テーマタイトル

偏りをならしてみんなで一緒に帰る

取組の背景

平常時の業務であってもチームごとに終了時間に差が出ることが多く、早く帰る者は帰る、残る者は残るといった状態であった。また、日配品を扱っているため、取引先からの急な発注増加があっても商品のストックがない場合は、社員が残業して、対応しなければならなかったことから、社員みんなが一緒に来て、一緒に帰る方針を掲げ、工場長補佐の女性とともに、体制整備と作業の平準化に取り組むこととした。

取組内容

常務が先頭に立って、工場長補佐の女性に、社員みんなが一緒に来て一緒に帰ることが理想と考えている旨を伝え、支社内に協力して取組を進める体制を整えた。

取組は、作業開始前のミーティングにおいて、チーム毎の1日の作業予定と人員配置を共有することで、チーム毎の作業量を把握するチームの見える化を図った。具体的

には、チーフに作業の進み具合をみてもらい、進捗状況を随時連絡してもらいながら、適宜、配置の見直しを行うことで、各チーム毎に終了時間が一定となるように作業を管理した。

また、ストックとしての在庫を持つことができるようになれば、日々の業務量について偏りを減らすことができると考え、取引先と交渉を行い商品の賞味期限延長を行った。

取引先は販売期間を短くしたくないが、現状と同じであれば問題はないと考えていただけることが多いことから、御得意先様の5社に対して、今までより1日長い、今までと同じ販売期間を取れるので、デメリットはないことを説明して回った。



ミーティングの様子

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

成果と今後の展望

取り組み始めた当初は試行錯誤をしながらで、なかなか成果につながらなかったものの、10年間取組を継続し、現在ではチーム間格差が減り、早いチームと遅いチームの終了時間差が15分程度まで縮まった。また、賞味期間の1日延長によって、毎日1.5日分の在庫を持てるようになったことから、朝から、その日に計画された製造量に基づいた作業が可能となり、日々の業務量の偏りを減らすことができた。社員からは趣味や家庭内のことができるようになったという声が聞こえる等評価は高い。



社員同士の余暇の様子

平準化の取組に関連して、社内の役職者以外でもキーマンと呼べる人物が育ち、キーマンを軸として、社員同士で野球観戦や飲み会が行われるような流れも醸成される等、社員同士のコミュニケーションが向上したと感じている。

風通しの良い社風形成を目的に、会社としてもイベントに対して補助は行っているが、全員参加型のような押し付けではなく、自由参加としている。

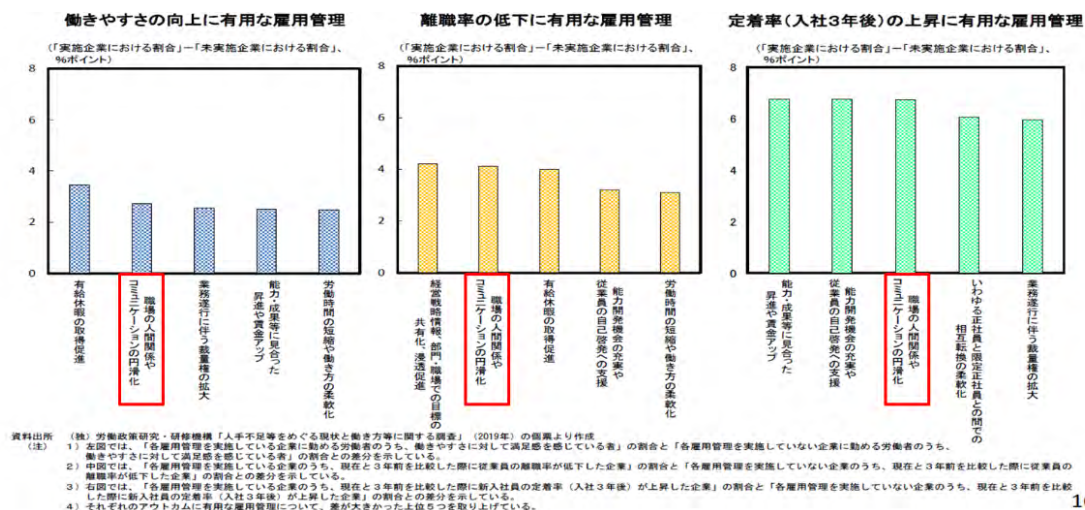
コミュニケーションでは、社員の価値観の違いを理解し、その上でコミュニケーションの機会や、イベントの企画を行い、干渉しすぎないことが重要と考えている。

参加者からの意見

- 取引先に理解を求めることは容易なことではないですが、社員は経営者の積極的な姿勢を見て、働きがいを感じたのではないのでしょうか。
- 偏りが生まれる原因を追究することによって、賞味期間や在庫の見直し等の業務の改善につながるとともに、社員の相互理解が深まり、自発的なコミュニケーションにつながったことも大きいと思います。
- 社員たちの努力で得られた余剰時間を社員が自分の生活にプラスに使うことができおり、社員が自主的に取組を継続されていく活動だと思いました。
- 定時退社のことですが、「一緒に帰る」という表現が、皆でやるという気を起こさせたのではないのでしょうか。
- 作業量の見える化を実施していますので、他の多能工の例にもつかえるのではないかと思います。
- 一緒に帰るという考え方は、責任者教育にも大変良いです。部下に仕事を任せて先に帰る方が多くなると不公平感が出るので、生産ラインはなるべく社員の方の働き方が平等で均一になるのが良いと思います。

6. コミュニケーションについて

厚生労働省「令和元年度版 労働経済の分析」によると、「働きやすさ」・「離職率」・「定着率」の改善に有用な雇用管理として、コミュニケーションの円滑化が掲げられており、社員のモチベーション向上に貢献していることがわかります。



出典：厚生労働省「令和元年度版 労働経済の分析概要版 p. 16」

研究会参加者より、コミュニケーションと労働生産性の関係性について、以下の意見がありました。

- ・ 上司の顔をうかがって、忖度しながら進める無駄な時間を、コミュニケーションの向上により削減することができる。
- ・ 社員個人毎に働く目的は違うが、現状や将来に対する不安やもやもや感を解決してあげることがモチベーションにつながる。
- ・ 社員同士の不和は生産性の低下につながり離職の原因になる。
- ・ イベントの押しつけは社員内にやらされ感が生まれ逆効果。
- ・ 介護休業、介護短時間勤務等、制度が整っても、制度を活用する風土醸成にコミュニケーションが必要となる。
- ・ 部下と向き合って、不安や不満を聞くことは大切。

コミュニケーションに時間を費やすことは、短期的に見ると数値が悪化するように思えても、投資と考えて長期的な視点での経営を行うことが求められます。

I. 経営者・社員間のコミュニケーション

経営者は社員の私生活に対しても気配りが求められ、特に中小企業は、経営者自ら社員と密なコミュニケーションを図りやすいです。普段の何気ない雑談であっても、関係の質や心理的安全性の向上に効果があります。



II. 社員同士のコミュニケーション

社員同士でコミュニケーションを取ることも、関係の質・心理的安全性の向上につながります。円滑なコミュニケーションは普段の業務だけでなく、改善活動やイノベーションにも有効です。



III. 社外とのコミュニケーション

地域の方とのコミュニケーションによって、自社及び自社製品のイメージ向上、雇用の創出による人手不足解消に効果があります。

また、取引先や同業他社社員とのコミュニケーションを行うことで、社員の刺激になるとともに、社外の知見を社内に持ち帰り、改善活動等に役立てることもできます。



IV. 職場づくりコミュニケーション

社員の働く理由が多様化していることから、中小企業であれば特に、自社社員が求めている制度は何かを、コミュニケーションを図って汲み取ることが重要です。また、制度という形ではなくコミュニケーションを図った上で、個別対応を行うことも考えられます。



モチベーションを高めるためには、信頼関係は不可欠なことから、研究会に参加いただいた企業においては、様々な取組を行っていました。

コミュニケーション取組事例

凡例



紹介している事例が、

- ・経営者と社員のコミュニケーション
- ・従業員同士のコミュニケーション
- ・社外とのコミュニケーション
- ・職場づくりコミュニケーション

いずれに該当する取組かを示しています

企業規模

【中小企業基本法第2条第1項】

- ・資本金の額又は出資の総額が3億円以下
 - ・常時使用する従業員数が300人以下
- の製造業に基づき記載

正社員数/全社員数

各社の社員数を正社員数、パートタイム社員等を含めた全社員数別に記載

取組の背景

企業にどのような悩みがあったか
なぜその取組を始めたのかを記載

取組内容

具体的な取組内容を記載

成果と今後の展望

取組の効果や現時点での進捗、今後の取組に対する展開を記載

参加者からの意見

研究会参加者からの事例に対する意見を記載

- ・事例に対してどのように感じたか
- ・中小企業でも実施するにはどうか
- ・自社に置き換えたときにどうか等



平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		加工食品製造及び販売		1,550名 / 2,850名		

テーマタイトル

気軽に出来る社員意見箱の設置

取組の背景

「話は苦手・・・」という人が意見を言えずに我慢し続け、結果的にモチベーションの低下や最悪の場合には退職という事態が発生していた過去からの流れを変えるため、社員が自分の想いや意見を伝えられるようにと意見箱の設置に至り、取組を継続している。

取組内容

意見の提出先は一つに決めず、工場長や自分が意見を伝えたい部署宛で書けるようにしたり、「ダイレクト」や「ぶっちゃけ」といった言葉にするなどの工夫もしている。堅苦しい意見箱のイメージをできる限り払拭して、意見が気軽に出せる『風通しの良い環境』を目指している。



意見箱の例

成果と今後の展望

意見の収集数は決して多くはないものの、業務改善等の貴重な意見が投函されている場合もあるため、引き続き継続しながら、今後、さらに改善を視野に入れて運用して行くこととしている。

意見書の例

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
参加者からの意見						

- 意見を持っても人前では口にするのは難しいものです。
- 意見箱であれば、業務改善、不適正な対応、不平不満などが把握できて、会社にとっても良い取組と思います。
- 不満などがあっても言い出せずに退職するのは不幸なので、それを伝えて改善される可能性があるのは良いと思います。その投函された内容が話し合われているかどうかがわかればさらに良いのではないのでしょうか。
- 従業員が意見を伝えられる環境づくりは重要です。
- 箱という現物のほかに、今の時代はメール等とかPC掲示板等も利用できるのかと思います。
- 意見箱は昔からあるものですが、コンプライアンス上、活用されている側面が大きいかと思います。
- ご意見箱の設置場所が目に見える（あるいはセキュリティカメラがある）ところだと、意見が出しにくいこともあり、設置の仕方にも工夫が必要だと思います。
- 従業員の今を知るうえで意見箱は有効だと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		油脂加工品製造業		1,200名 / 1,500名		

テーマタイトル

社長と若手の意見交換会 & 社内コミュニケーションペーパー

取組の背景

社長が、最近は、メールが中心となっていることから、社員同士が直接意見を交わす場が減り、特に若手社員がどのようなことを思っているか、どのような生活をしているかといったことがわからないことから、ざっくばらんに若手と話す場ができないかと思っていた。加えて若手からも、経営者と接点を持つ機会が欲しいと要望もあった。また、海外を含めたグループ報の内容に関しても社員の顔が見える場が少なくなってきたとの意見があった。

取組内容

2017年より、労働組合主催による社長・若手社員間の定期的な意見交換を行う機会を設け、現時点では組合役員の若手社員を対象に意見交換会を実施している。また、2019年10月より、国内社員を対象としたコミュニケーションペーパーを発行している。

コミュニケーションペーパーの発行にあたっては、社長をはじめ各部署の編集員が執筆し、部署や社員の個性がわかる紹介では掲載を希望する社員の趣味や休日の過ごし方、メーカーとして自社製品を知ってもらえるようにとお勧めの商品を紹介するなど、コミュニケーションペーパーを通じた身近な職場環境を目指している。



コミュニケーションペーパー例

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

成果と今後の展望



コミュニケーションペーパー例

社長との意見交換会に参加した若手からは、経営トップの考えを直接聞けること、また、逆に自分たちが会社に対して思っている考えを直接伝えられ、社長から回答をもらえることで、自分たちのモチベーション向上につながるという声が上がった。今後の展望としては、組合役員以外の若手社員も参加した意見交換会ができるようにしたいと考えている。

また、コミュニケーションペーパーに関しても、参画意識が向上し、以前よりも身近に感じられるといった感想が多く上がっていることから、今後も続けていきたいと考えている。

参加者からの意見

- 社内の人間関係が希薄になったと感じている経営者は多いと思います。一方、若手社員は社長がどのようなことを思っているか聞きたいので、意見交換会によって、風通しが良くなるのではないかと思います。
- 社内報は仕事に関することが多く、あまり読む気になれませんが、プライベートなことを掲載するなどによって、読む気を起こさせることはヒントとなります。
- 会社の規模が大きくなればなるほど、社長との対話が少なくなるとは思います。社長から回答があり、双方向のコミュニケーションになっている良い取組だと思います。
- 社長に直接考えをお聞きしたり、自分の意見を言える機会は貴重です。自分の意見が経営に生かされる機会を持てることは社員のモチベーションにつながると感じました。
- 労働組合を中心として若手と社長の意見交換を行なうことは、事業規模が拡大し、会社が大きくなった状況下では大変良い取組だと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		加工食品製造		349名 / 574名		

テーマタイトル

みんなで考える風土の醸成

取組の背景

2018年社長の交代があり、新しく就任した社長が、仕事への関心を高め、離職の減少に役立てたいと、社員のモチベーションを重要視しており、現在、全社的に社長主導による社員のモチベーション向上に対する「みんなで考える風土を醸成する」ための取組を推進している。

取組内容

まず、外部からの研修を増やし、1人1人に考える場を与えて、個人個人に改善の必要性を認識してもらい、改善手法を取得してもらうことを実施した。具体的には、外部講師によるマネージャークラスを対象とした「ロジカルシンキング研修」「ボトルネック研修」「付加価値生産性向上研修」「苦情対策ワーク」等を行い、ボードを使用したワークショップの進め方や考え方を学び、自部署でも活用できるようにした。



研修の様子

研修後の現場ではボードを使って、自分の意見を書く活動を行っている。例えば工場ラインの約35人の部署では、1回のミーティングを7～8人で実施しており、「困っている事」「最近おきた自部署の不適合」等が検討課題として上がっている。

活動は勤務時間内に行っており、多忙な中でも時間を捻出する方針を掲げ、みんなで仕組みづくりの面で取組を考える風土を醸成している。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

成果と今後の展望

月1回実施している「付加価値生産性向上研修」においては、マネージャークラスが約1年間を通して、起案から問題解決の手法についての仕組みを学んだことから、今後は、他の社員にも研修を受けてもらい、学んでいただき、みんなで、考え解決する風土を広げて、各部署でも活用してもらいたいと考えている。取り組んだ結果、みんなで考え解決することで、1人1人のモチベーションも上がり、職場環境の改善や離職減少につながっていくと思っている。



研修後の取組

参加者からの意見

- 困っていることや不適合なことを出し合っていけば、徐々に風通しの良い職場になって行くのではないのでしょうか。
- みんなで考えることは時間がかかるということですが、毎回、結果を求めるのではなく、複数回にして取り組むことも考えられます。
- 研修した内容を現場で採用し、採用された社員が評価されるような仕組み作りができると、より充実した内容になると思います。
- 自分たちで考えたことで成果が得られるとモチベーションが得られ、もっと、もっと、と全員参加型の活動が活発化していくのではないかと思います。
- みんなで考えることは大変重要だと思いますが、ミーティングの数とテーマが多すぎると従業員が消化不良を起こすことも考えられるので、テーマを絞って一つずつ焦らず習熟していくことも重要だと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		醤油製造		25名 / 70名		

テーマタイトル

部署を超えたチームでの取組

取組の背景

企業規模が大きくなるとともに、部署毎の縦割り感やつながりの減少が散見されるようになり、例えば情報の共有が不足していたり、部署毎に連携して行うべき課題が部署を越えて実施されることが減ったりと、組織が大きくなったことで、以前できていたことができていないことが見られるようになっていた。

取組内容

現在、社内に潜在する課題に対応するため、トップダウンによる、部署を超えたチームを作り活動をしている。

製造部門	営業部門	事務スタッフ
15名	3名	4名

チームの構成

例えばお中元お歳暮の繁忙期であれば、ギフト担当だけでなく、醤油製造・営業・管理部門など、部署を超えて協力できるように、スケジュール、やることの共有を徹底させる等に取り組んでいる。

また、社長主導で、朝礼での情報共有と部門リーダーを集めた課題の共有も行い、「いつまでに誰が何をやるのか」が曖昧にならないようにしている。

成果と今後の展望

部署を超えたチーム間での活動を推進したことで、社内コミュニケーションが増加し、情報共有が進むとともに、社員間の関係の質が向上した。また、社員同士が他部署の事情を理解できることで、繁忙期に応援を行う際も、やらされ感なく実施してもらえるような雰囲気が形成されることにもつながっている。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

参加者からの意見

- 以前できていたことができなくなったと感じている経営者は多いと思います。
- トップダウンによる取組は多くありますが、社長の社員と向き合う姿勢が評価されていることから、やらされ感はないのではないのでしょうか。
- 最初は社長主導でも、今後ボトムアップへと発展していけばより良い取組になると思います。
- 情報共有はできているようで上手くできていないことが多いです。部署を超える活動を行うことで、お互いにどのような情報がどのようなタイミングで必要なのかを理解し合える機会が得られることと、関係性を構築することができることで情報が共有しやすくなったのだと思います。
- 部署を横断することで、普段は自身が接していない人・業務内容に触れることは会社のことを知るのに良いことだと思います。
- 社長が縦割りを意識されて情報の共有への対応かと思いますが、管理職へのフォローも同時に必要になってくるかと考えます。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
大企業		加工食品製造		349名 / 574名		

テーマタイトル

合同昼礼と5分間ミーティング

取組の背景

2018年の社長の交代を機に、月1回の本社、工場別々に行っていた昼礼を合同で行うことになった。これにより、営業、間接部門、工場との情報共有とコミュニケーションをとる場ができたことから、普段話をしたことがない人と話すことでコミュニケーションの輪が広がった。

取組内容

月1回の頻度で、本社営業、工場部門の100人程度を集めての昼礼を実施しており、昼礼を実施する際には、できるだけ多くの人に参加してもらいたいという思いから、生産ラインを止めて、清掃の時間も含め、正味の時間としては3,4時間程度、社内風土改善のために時間を捻出している。



社長の話し

昼礼では社長の提案により、普段しゃべったことのない人と5分間話してみるという活動を行っている。具体的には、社長の前に会長のお話があり、基本的にはそのお話の内容についてどう感じたかをみんなで話している。

人は、聞いただけでは頭に入らず、インプットしたことをアウトプットして、思考を通して身につけることができ、また、感じたことに対して受動的でなく能動的になって欲しいという社長の思いから取組が始まった。

会長のお話は、内容が色々であり考えさせられることも多く、例えば今年最初の内容は、「いきいきと生きるとは」であった。

加えて、「どんな事でもいいから話してみてください」というコミュニケーションを図ることも実施しており、例えば今朝の朝御飯の話、家族の話、また台風の時の話等みんなが話しやすいテーマで会話が交わされている。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

成果と今後の展望

昼礼も5分間ミーティングの取組も、始めたばかりだが、社員が働きがいを感じる職場をつくるためには、社員同士のコミュニケーションが必要であり、その環境を整えてあげることが、企業の役割と考えている。

社員からは、「仕事だけでなく雑談することで、親しみがわき、話がしやすくな

る」、「偶然隣に居合わせて話をした人が、実は社長秘書であった等思いがけない人とのコミュニケーションが生まれ貴重な機会となっている」といった意見が上がっている。

現在、小規模なミーティングに、5分間ミーティングの趣旨を取り入れることを検討している部署もあることから、当面は取組を継続したいと考えている。



5分間ミーティング

参加者からの意見

- 継続的な取組が大切です。結果は後から出るので、慌てずに、取り組むことが大切です。
- 人間関係が希薄になっていると言われる中で、何でも良いから話していけば、社員間の関係性は高まり、働く質の向上につながると思います。
- 普段の仕事の中で接点が少ない人と知り合うのは難しいので、短い時間ではありますが、とても貴重であり、何かの場面で仕事に活きると思います。
- 部署をまたいで仕事以外のことを話す時間を仕事の一部として、仕組みとして、取り入れられているところが重要なところだと思います。
- 会長のお話は良いと思います。頻度は適度が良いと思います。
- 互いの顔を合わせての情報共有や連絡等は良いと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		ハム・ソーセージ製造		100人 / 300人		

テーマタイトル

テーマに対する部門・世代横断的な取組

取組の背景

平成10年当時、消費者の食品に対する安全の意識が向上し、品質管理の重要性が高まるとともに、輸出に対する気運も高まったことで、国際的な衛生基準に合わせていく必要性が生まれたことから、中小企業においてもHACCPの導入が求められた。業界全体の流れとしても、HACCPシステムの構築及び認証の取得が必要となり、ハムソーセージ工業協同組合が主体となって、組合員にマニュアルの指導をしながら進めている状況であった。当社においても同様にHACCPに関する認証取得のため、社長直轄の横断的HACCPチームを作る必要があった。

取組内容

HACCPチームは、世代横断的な人達がメンバーとなったが、意識して世代横断的な形を取ったわけではなく、結果として世代横断的な構成となった。

具体的な作業は、メンバーが議論を行いながら、マニュアルを书面化したり、記録用紙をその工場にあった書式に作り上げたりした。



議論の末作成されたマニュアル

成果と今後の展望

HACCPチームでは組織や年代の垣根を越えた議論が交わされ、部署毎の業務とは違ったコミュニケーションが生まれたと感じている。明確なテーマがあることで、議論は闊達となり、若手も議論に参加しやすくなったことが要因の一つと思われる。

また、世代横断的なチームでの活動は、コミュニケーションの促進だけではなく、若手

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

の成長にも貢献するとともに、衛生面からの記録、生産段取り、仕入れ発注が計画的にできるようになり、商品の品質安定にも役立った。さらに、マニュアル化の作業は、単なる標準化にとどまらず、若手社員の製造に対する責任感の醸成や論理的に製造する知識の習得といった意味でも大変役に立った。



チームでの議論の様子

部署の垣根を越えたチームとしては他に、労働災害防止のための会議があり、基本は工場長が人選を行っている。会議のテーマが、労働災害防止と明確なことから、ボトムアップとなって、社員の意見が出やすいと感じている。

また、現在のマーケットは消費意欲の旺盛な世代が支えていることから、若手や、消費者の立場である女性の意見を取り入れることが重要となっており、現在検討中の新商品開発会議に、若手や女性を入れるメリットも大きいと考えている。

参加者からの意見

- 会社組織外のチームは、組織の一枚岩を崩すリスクもあるため、経営サイドが従来組織と、チームの双方をコントロールすることが必要と思います。
- 社員がボトムアップでの提案ができるようになって、利益に直結する部分（人員配置、人員数、仕入、歩留まりが絡む製造品質、出荷価格等）についての最終判断は管理職が責任を持ってすべきだと思います。
- HACCP会議は、衛生面、設備のメンテナンス、社員の体調管理等で若手やパートタイム社員の意見が出やすく、全員参加型の良い形になりやすいテーマであったと思います。
- HACCPの記録については、毎日の製造日報の代替となり、仕掛品などの在庫状況等も把握しやすくなるため、棚卸管理の正確性が高まり、衛生管理以外でも、仕事の効率化、実地棚卸の時間短縮に効果があると思います。
- HACCPチームでは、アウトプットがHACCPの内容に留まらず、コミュニケーション、若手の成長、品質安定化など、相乗効果が生まれていると思います。
- HACCPという組織横断で取り組める明確なテーマがあることで、自主的な活動やチームの一体感が醸成されやすい状況が生まれたように感じました。共有できる明確な目標と基準を持つことの重要性を感じました。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		醤油製造		25名 / 70名		

テーマタイトル

1対1ミーティングの充実化

取組の背景

2017年7月に社長の交代があり、新しい社長は社員数が70名程度の中小企業だからこそ、社長自ら社員一人一人と真摯に向き合うことが会社の底上げにつながると考えていて、社員のプライベートにおける問題も含めて把握したいと思っていた。特に介護については、社員の平均年齢が51歳と高めなこともあり、重要な問題と捉えていた。また、年齢が高い社員ほど有給休暇を取りたがらず、取ることが悪であるかのような意識があったことから、1対1ミーティングを行い、社員一人一人に社長自身の考えや思いを伝えていくこととした。

取組内容

2018年2月から年2回、全社員を対象として、1人1回あたり30分程度の社長と1対1面談を行っている。人によっては上司が同席したり、人事担当が同席したりといった形で、ケースバイケースで実施している。

面談は、まず悩みや意見等を自由に話してもらい、その上で、こちらからも期待することや社長の考えを伝えるなど、双方向のコミュニケーションとなっている。

面談では、例えば有給休暇についての考え方として、有給休暇を取ることが悪いのではなく、むしろ有給休暇を取らないことで働きづらくなることの方が問題であることや、特に、役職者が有給休暇を取得することで、他の人も取得しやすくなることを、役職者に丁寧に説明し、理解に努めている。また、社長自ら早く帰れる時は帰る姿を見せることで、休みを取りやすい風土の形成も図っている。

1人当たり面談時間	社員数	年間面談回数	総所要時間
30分	70名	2回	70時間



面談者の年間労働時間を2,017時間とすると面談に要する割合は3.5%

※年間労働時間「2017」は2018年労働時間等実態調査（経団連）「年間総実労働時間（管理監督者）」を参照

企業全体の総労働時間は1955×70名＝136,850時間であり、被面談者の総時間に対して0.051%

※総労働時間「1995」は2018年労働時間等実態調査（経団連）「年間総実労働時間（一般労働者）」を参照

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

成果と今後の展望

もともと有給休暇消化率が高く、残業時間が少ない環境ではあったが、社長が変わってからの約2年間で、一部の部署では残業時間が削減となっている。

面談を通して工場長が親の介護で悩んでいたことを知ることができたことから、工場長に対して介護と仕事のバランスを考慮した働き方を行えるように配慮するとともに、工場長に介護の問題を社員に対して公表してもらうことで、風通しの良い風土を形成することにもつながった。また、経営者が気づきにくい内容に関する多くの意見を吸い上げることができた（下記表参照）。

社長が社員と向き合うことが社長の仕事と考えているため、回数を増やすことによる手間は問題ないとして、来年から面談の回数を一人当たり、年4回に増やす予定である。

面談で吸い上げた内容

被面談者	内容
工場長	親の介護で悩んでいること
製造現場社員	生産性向上につながる提案、やり方の改善案
販売スタッフ	新商品のアイデア
多くの社員	打ち明けにくい人間関係の悩み

参加者からの意見

- 高齢化が進む中で、多くの社員が介護の悩みを抱えていると思います。カミングアウトすることは容易なことではありませんが、風通しの良い職場をつくる上では、悩みを共有することは大切だと思います。
- 工場が複数に分散している会社であっても、面談の仕方を工夫すれば可能だと思います。
- 1対1というのは中小企業ならではのデメリットだと思います。社長と話ができるだけでも社員はモチベーションが上がると思います。
- 1対1だから話せることもありますし、逆に話せなくなる（精神的に重荷）こともあります。話しやすい場づくりがこのミーティングの成功のカギかなと思います。
- 社長と1対1で面談できる機会を社長自身が発案するのは良いことだと思います
- 社長と話すことは従業員のモチベーションを上げる意味でもとても重要だと思いますが、従業員数に応じたやり方が必要かなと思います。

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
企業規模		業種		正社員数 / 全社員数		
中小企業		ハム・ソーセージ製造		100人 / 300人		

テーマタイトル

定年に関するコミュニケーション

取組の背景

食品製造業においては、技術職や職人の特殊技能が重要な業種は少なくないが、特殊技能は習熟にかかる時間は長く、複雑多岐で、人材の確保や後継者の育成において問題が発生しやすく、当社も、加工度の高い商品を扱う職種であり、長い時間をかけて習熟させる教育体系・給与体系となっている。

社長自身が、食品産業は味やにおいや形など五感に訴えかけるビジネスであると考えており、ブランドビジネスの観点からも、ベテランの知恵と経験を重要視していた。また、技術職以外であったとしても、営業職のベテランも取引先との密接な関係を保ち、ブランド向上のために努力していると実感していた。

取組内容

中小企業の利点を生かし、個人毎にコミュニケーションを図りながら、営業職、管理系、製造技術系どれも、長年かけて習得した技術を持っているという考えの下、明文化されていない定年延長を実施している。

あくまで、就業規則を前提としているものの、就業規則を抜本的に見直すことは難しいため、臨機応変に対応している。定年以降の働き方は家庭や健康状態等、個人の事情が大きく影響することから、定年を取り上げたコミュニケーションは話しやすいと考えている。

各部署における定年延長者数と年齢

	70歳以上	69歳～65歳	64歳～60歳
総務部		2名	1名
製造部		1名	3名
営業部	1名	4名	8名

計 20名

平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり
成果と今後の展望						

定年延長は、熟練の技能を持った職人を長期間雇用できるだけではなく、ベテランに若手の教育を助けてもらえることから、人材育成の観点でもメリットがあった。また、定年延長により雇用が保証されることで生涯賃金が増加するため、社員の安心感につながるとともに、若手社員の定着にも役立った。

社長の実感として、定年間近の人は働くことの有難味がわかる年代に入っており、一個人として仕事でやり残したことを実施する等、中身の濃いバランスのとれた仕事をしていただける方が多いと感じている。定年延長については、近年はほぼ大半の方が希望しているため、これからも状況を見ながら対応していきたいと考えている。

参加者からの意見

- 定年延長については、属人的な考えによるところが大きいことから、個人の事情を把握することは重要だと思います。
- 定年延長は肩書きを継続することや給与面でもある一定金額の維持を配慮しているとのことですが、企業の定年延長をしても働きたいという風土の醸成が定年延長に結び付いているのだと思います。
- 定年による技術の伝承を課題に挙げている企業には参考になる取組です。終身雇用の制度がなくなるとも言われる世の中で、この制度や仕組みがあれば安心して働くことができる人がいると思います。
- 高齢化が加速していく中で、定年後にも新たな仕事に就く人が増えていますが、自分の経験や能力を生かせる職場につけない人も多いと聞きます。会社にとっても従業員にとってもWin-Winの取組だと思います。
- 定年に対しては個人毎に考えてることが違いますが、それをコミュニケーションで対応しているのだと思います。
- 定年延長は今後の課題なので大事だと思います。