

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		米菓製造		105名 / 220名		

テーマタイトル

メンター制度を活用した人材育成と風土作り

取組の背景

約10年前より、全員が生き生きと働き、永続する会社を目指して、理念経営に取り組んでいる。理念経営の一環として、2011年5月に社長が社員を3つの年代グループ（Over-50, Under-50, Under-35）に分け、年代ごとの役割と使命を明確化し、社長から世代別に任命された社員が中心となって、「自分たちが何をすべきか」の検討を開始した。Under-50世代で話し合いを進める中で、自分たちの経験も含め、仕事面だけでなく、私的な面も含め相談できる場や相談相手の存在が精神的な不安を無くすことにつながるのではないかとこの検討がなされた。

取組内容

人材育成によって仕事の質を上げることと、企業文化や信頼関係といった風土を作ることを目的として、2種類のメンター制度を社内に設けている。

1つ目は募集制のメンター制度であり2011年12月より、Under-50事務局が社長の承認を得て開始した。パートタイム社員を含めた35歳以下の社員を対象として、希望者にメンターを付けて、月に1度1時間程度のメンタリングを実施している。メンターは自分で選んでも良く、もしくは要望に応じてメンターを紹介してもらうことも可能となっている。現在は、2015年9月に発足した人材育成に関する活動を行う社内委員会が運営を引き継いでいる。



メンタリングの様子

2つ目はお兄さんお姉さん制度であり、新卒採用者が増える中で、しっかりと人材育成を進めるために、新卒者に対する教育体制を整えることが必要であったことから、2016年4月から始まった。既に導入していた募集制のメンター制度の評価が参加者から高かったこともあり、新卒者が社会人として早く仕事に慣れて、当社の一員として活躍してもらえるように、お兄さんお姉さん制度を導入した。

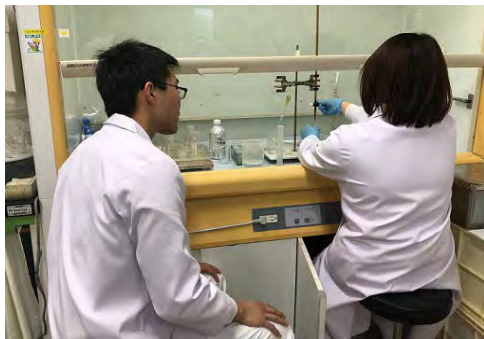
平準化			コミュニケーション			
プロセス	能力	偏り	経営者と社員	社員同士	社外	職場づくり

具体の取組としては、研修を受けた3,4年目の社員を新入社員に付けて、仕事だけでなくプライベートも一緒に面倒を見させている。原則として交換日誌を半年間、面倒を見ることを1年間継続させている。



お兄さんお姉さん制度①

成果と今後の展望



お兄さんお姉さん制度②

1つ目のメンター制度に関しては、女性活躍を組織として進めていく中で、女性社員の半数以上を占めるパートタイム社員の活躍の場を広げたいと考え、パートタイム社員まで対象とした。正社員登用を積極的に進めたいということも含んでのことだが、現在のところパートタイム社員の参加事例はないことから、今後の対応が課題となっている。

いる。

2つ目のお兄さんお姉さん制度は1年間の期間を終えたら、部署の異動や先輩社員の姿勢等によって、関係性に差が見られるものの、関係性が継続する組も存在するなど、新入社員の人材育成とコミュニケーションに有効であった。

現在、離職率は年々減少傾向にあり、これらの制度も一因と考えられることから、年々振り返りを行いながら、多様な活動を取り入れ、ブラッシュアップを試みているところであり、理念経営の成果が出てきていると思われる。

参加者からの意見

- ・ 自分では相談できる先輩を見つけることができない場合があるので、相談できる先輩を会社が指名してくれる良い制度だと思います。交換日誌はあまり負担のない範囲でできればと思います。
- ・ 新入社員ではメンター制度を取り入れているところはあると思います。入社3～4年の社員が対応することは、業務を知る・技術を知る・会社を知ることの良いことだと思います。
- ・ お兄さん、お姉さん制度は新入社員などの定着に効果が出ると思います。
- ・ メンター制度は非常に良い取組です。メンターの目線合わせやメンターへのサポート体制も必要と思います。

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		惣菜製造		80名 / 170名		

テーマタイトル

勤務時間内に懇親会を開催

取組の背景

近年、若手社員の働き方に対する価値観が多様化していると言われ始め、当社でも実感するところがあり、1年目、2年目の社員同士であっても休憩中に話をする姿が見られない、ベテラン社員の間でも、若手社員とのコミュニケーションが難しく、挨拶をする程度の関係性になっていることが問題として上げられていたことから、仕事の話やプライベートな話も含め、社員同士でコミュニケーションをとる場が必要と考えていた。

取組内容

コミュニケーションを活発化するため、各部の主任職以上の自発的に集まったメンバーにより発足した『共育委員会』からの発案で、入社3年目程度までの若手社員を含めた懇親会を勤務時間内に開催することとした。

懇親会は、月1回程度を目途に、終業時刻を1時間繰り上げて開催しており、仕事の悩み相談やプライベートな話をしている。



懇親会の様子

成果と今後の展望

初めは上司の手前若手社員は発言しづらいところもあったのか、質問攻めのような形になってしまったが、徐々に若手社員からも仕事に関する質問が出て、ベテラン社員がその質問に答える形が見られる等コミュニケーションを図ることができている。

近年、社内懇親会を好まない若手が増えているとの意見はあるものの、実際に懇親会を実施してみて、以前は挨拶程度だった人とも趣味に関する雑談が行われるようになったと

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

感じている。再度懇親会を開催する際にも、若手からまた出たいという声上がるなど、好評である。

今後の取組としては、さらなるコミュニケーションづくりに向けて日帰り旅行等を計画している。

参加者からの意見

- 懇親会を勤務時間内に設けている事例は聞いたことがありませんが、勤務時間内に懇親会を開催できるのは、プライベートの時間を削られないので良いと思います。
- 業務の一環として、勤務時間内に実施しているところが素晴らしい。他企業も、時間帯や規模によって参加のしやすさを工夫することで実施できると思います。
- 懇親の場を持つことで若手とベテランが互いの考え方の違いや常識の違いがわかり合えると、仕事での関係も向上しそうです。
- 会社の上層部とかではなく、共育委員会からの発案というところが良いのだと思います。
- 部署間の調整は大変だと思いますが、就業時間内に実施することが最近の若い世代にとって取り組みやすい環境になっていると考えられます。

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		カット野菜製造		220名 / 740名		

テーマタイトル

教育者の異文化コミュニケーション研修

取組の背景

今後、多くの食品製造事業者は外国人労働者の労働力が必要となることが予想されている。当社においても同様の状況で、社内の外国人労働者は増加しており、5年前までは7%程度だったのに対し、現在では、働いている人の約4人に1人が外国籍の方となっている。しかしながら、外国人労働者に対しては、ルールや時間を守ってもらえない等、教えたことが伝わらない悩みを抱えていた。

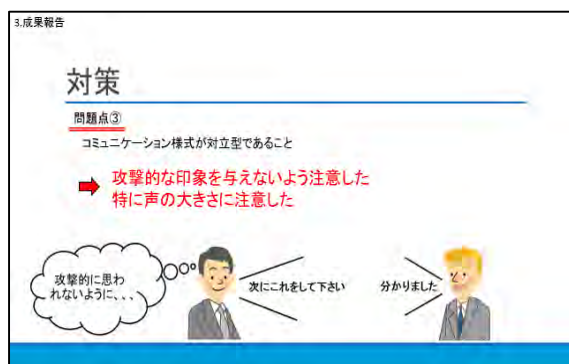
取組内容

業者の発案で、外国人労働者に対する教育だけではなく、教育を行う側に対しての教育として、異文化コミュニケーションをテーマとした研修を実施した。

具体的な取組として、年に1度、外国人労働者が多い部署に勤める現場の正社員を対象として、1回当たり10名程度の研修を2年間実施した。



異文化コミュニケーションの様子



研修受講者の発表スライド

研修では、文化的指向性に基づくコミュニケーション様式と、思考様式の違い等を取り扱った。また、その内容を基にしたワークショップを実施することで理解を深めることも行った。

研修終了後は、受講者に対して、終了後のプレゼンテーションも実施してもらい、研修内容を社内に共有し、さらなる現場でのコミュニケーション向上を図った。

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

成果と今後の展望

研修終了後は、外国人労働者との文化の違いを理解し、うまくコミュニケーションを取れている場面が増えた。

例えば以前は外国人労働者に対して注意をしても、その時だけしか守ってもらえず、何度も同じ注意を繰り返していたが、研修で学んだことを活かしたコミュニケーションを図ることで、ルールを継続して守ってくれるとともに、時間を守って業務を行うようになったという意見が上がっている。



外国人労働者



外国人労働者

また、外国人労働者側から話しかけてくれることも増え、自分自身が認められたような気がして仕事がしやすいという声や、今後は文化の違いに加え、個人の違いを考えたコミュニケーションを取ることで、信頼関係を深めていきたいという声も出るなど、研修の有効性が確認されている。

現在、会社としてもベトナム人留学生1名を新卒正社員として採用しており、言語の壁を壊すべく、マニュアルを動画で作成するといった多言語に対応できるような取組も開始している。

参加者からの意見

- 外国人を教育するのではなく、外国人の文化を知るため、受け入れ側が教育を受けて、コミュニケーションに努めたことがポイントではないでしょうか。
- 自社の外国人社員を巻き込んで、海外の文化や習慣を聞き取りながら、マニュアルを作り、見直していけば、マニュアルが更に実用的になるとともに、コミュニケーションも高まると思います。
- 職場での人間関係は重要で、言葉の違う人たちとの信頼関係の醸成は難しく感じていましたが、互いを文化の違いから理解することで自分たちの価値観の違いを理解することができるといことがわかりました。
- 異文化の方ではなく教育者に対する研修は大変参考になりました。外国の方を雇用するのは言葉や文化の壁で御苦労も多く、会社が管理者に対して教育をすることは大変働きやすい職場と思います。国際交流としても素晴らしいです。

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		惣菜製造		80名 / 170名		

テーマタイトル

共育チームの設立 新入社員教育の充実化と外部企業見学

取組の背景

社員の離職、特に新入社員の早期離職が問題であり、新入社員教育と継続できる仕組みが必要であったことから、離職防止のためにも、働くことに誇りを持てる会社を目指すこととし、経営理念として成文化するとともに、誇りを持てる会社とはどのような会社かを、社員の方にも考えてもらうために多様な取組を開始した。

取組内容

平成28年に共育チームという人材育成に関する部署を新設した。教えられる側だけではなく教える側もともに育つという思いから、共育チームと命名し、社内における人材育成やコンプライアンス研修を一手に引き受けている。

共育チームにおける取組の一つとして、新入社員教育があり、新入社員は入社して

から1年間、共育チームに配属される。共育チームでは、研修を兼ねて各部署の業務を体験しながら、会社全体を知ってもらい、研修終了後の2年目より正式な部署に配属される。また、共育チームにおける活動の中で、企業の取組や知見を自社に取り入れることを目的として平成28年度より企業の訪問を実施している。

訪問する社員の人選は全社員から参加者を募集し、強制ではなく、自主的な参加となっていて、参加者は自社へのフィードバックとして、訪問企業毎のチーム（6～7名）が、企業訪問にあたっての視点等を活動方針として、社内に掲示するとともに、訪問の結果についても発表している。

企業訪問は10月、11月、1月、2月の比較的、生産数量、出荷数量が落ち着いている時期に実施している。



新入社員研修の様子

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

共育チームは部署をまたいだ活動で、部署を越えた交流となることから、部署間での連携が良くなっていると感じている。また、目的通り社員一人一人が、会社の経営理念・行動規範を考えるきっかけにもなっている。

具体的な成果としては、定着率の向上が見られ、現段階における入社3年目までの社員の状況は、1年目、2年目の社員で退職者は1名（2年間で9名の入社）となっている。

しかしながら、新入社員の募集時に、共育制度があり、本配属が2年目になることを告知はしているものの、募集状況には変化が見られるまでには至っていないため、今後も継続的な取組が必要と考えている。



企業見学の様子

参加者からの意見

- ・ 新入社員は人も仕事もわからない中で、各部署の業務や人を知る機会を設けてもらえると、不安が解消され、離職の防止につながると思います。
- ・ 社員も管理者も他社の雰囲気や取組を学ぶことによって、人も会社も良くなっていく事例だと思います。
- ・ 横のつながりが希薄となっている中で、部門間を超えて取り組むことによって、社員間に協調性が生まれるのではないのでしょうか。
- ・ 入社し、1年間共育チームで色んな部署を体験することで、会社全体を知るという取組は、ご本人の会社に対する認識もつき、各自がキャリアプランを立てる上でも有効だと思います。
- ・ 「共育」と言う表現が新しいと感じます。
- ・ 1年間という長い期間で、会社全体を知るということで、専属になっても自分の会社の中の立ち位置がわかり、役割がより理解できるのだと思います。
- ・ 入社した時に、じっくり時間をかけて教育を受けることができるのは良いことだと思います。また、他企業への訪問も知見が広がるので良い取組だと思います。
- ・ 外部企業見学の様子から様々な年齢幅が何え、企業見学を通して、世代間を超えた意見交換の場にもなっていると思います。

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

プライベート情報の共有と社外活動の充実化

取組の背景

『最近A社さん元気ないね』などの外部からの声や、社内トラブルあるいは部門間の壁があるといった社内の雰囲気沈みがちな時期があったことから、社員の方向性を一緒にして、明るく、元気で風通しの良い会社にすることで社員にもっと、思いやりをもって・もっと、チャレンジして・もっと、楽しく働いて欲しいという思いから社内風土改善に取り組むこととした。

取組内容

経営者と社員、また社員同士のコミュニケーション向上を目的とした取組を実施している。自分の範囲から飛び出して活躍の場を広げようという風土改革は社員の自主的な活動が基本となっている。

- ① 人材マップによる『趣味・特技・プロ・達人・特殊技能・スポーツ系・資格等』といった業務外における、社員のプライベート情報を自主的に投稿してもらい、人材マップという形で共有している。



人材マップ

- ② 周辺地域との連携を重要視して、ロゴの入ったTシャツを作成し、地域貢献活動や清掃活動を実施しており、参加は任意の活動だが、ボランティアではなく、業務として活動している。最初は周辺地域のごみ拾いなどの小集団活動から始まったが、続けて行くうちに活動の輪が広がっていった。



地域の清掃活動

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

人材マップを始めとして参加者は年々増加しており、開始当初と比較すると社内の雰囲気は大きく変わり、社内では経営層との距離感、発言や行動の自由度、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社員は多い。社員満足度調査の結果や自部署を超えた部分での活動の増加、定期配信している動画メッセージへの社員の参加状況に表れている。



地域のマラソン大会

今後活動の一環として、社内風土改革と同時に生活者とのコミュニケーションを新たな役割として取り組んでいくことを検討している。例えば、SDGsに掲げるような社会課題の解決につながるようなCSR活動に取り組んで行くことを考えている。

参加者からの意見

- 共通の趣味などの発見等、仲間や上司の仕事以外の顔を知ることによって、より親近感が生まれコミュニケーションの向上につながれると思います。
- 個人情報保護によって、情報が共有化しにくいところもあると思いますが、開示したい人はオープンに、そうでない人は控えめにする等、開示してもよい情報の範囲を変えることで、さらに取組に参加する方が増えると思います。
- 全社的に取り組むことで、一部のメンバーで行っていた活動の輪が大きくなって、今まで地域社会への貢献活動に参加できていなかった社員にも参加してもらえるようになっていると感じました。
- 組織の規模や業務によってさまざまな形で仲間のことを知り合うツールを設けることは重要だと思います。
- 前提として個人情報の漏洩対策が必要で、デジタル化は中小では難しいかもしれませんが、企業の体質に応じて、掲示板などによる手法を用いれば、同じ様な取組は可能だと思います。
- 先進的な取組だとは思いますが。個人情報保護の観点からどこまで会社が個人に関わるかを注意することも必要かと思っています。

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

個人の発想を生かす委員会

取組の背景

中小企業は人員が限られているという実情があることから、当社においても、限られた人員を活かすために、社員一人一人が改善意識を持ち、PDCAサイクルを自主的に回せるように、人材育成に努めていくことが重要と考えていた。また、現場では、常に品質向上及び効率化を目指し改善しながら仕事をしているが、その取組を具現化・可視化し、社員間で共有できる仕組みが必要と考えた。

取組内容

25年前に社長の発案で、社員提案のボトムアップ型の研究活動が始まった。部門横断型の社内委員会は13あり、運営はすべて社員に委ねられ、活動は就業時間内に行っている。委員会予算の使途については役員決済なしで委員長に権限が委譲されている。

具体的な取組としては、社員個人又は各チームが自由にテーマを決め一年間研究する活動に取り組んでいる。その過程で自由な発想や創造力、気付きを培うことで、普段の仕事にも活かされてくるとともに、

問題を解決していくことのできる考え方を養うことも目的の一つとなっている。

毎年6月に成果発表があり、普段見ることのできない製造現場や事務方の仕事を含めた情報共有の場としての役割も担っていて、パートタイム社員も参加している。

社長より、優れた発表者には表彰状と金一封が手渡され、発表された成果を現場に活用している事例もある。



成果発表会の様子

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

委員会として発足したころは、「やらされ感」があったと感じられた方もいたが、活動が25年も継続してきた現在では、ただやらされていただけの活動ではないという意見が多く、社員一人一人が積極的に向き合っている姿勢が感じられる。

研究改善の成果として、品質の向上や作業の効率化につながった例も多く発表され、例えば製造ラインにおいて、従来金属の台座を使用して行っていた高さの調整を、椅子の足を利用して調整する方法を考案したという事例がある。今までは男性を呼びに行って高さ調整をしていたが、女性でも簡単に高さ調整が可能となり、作業効率が向上するとともに、屈まなくてすむので体の負担が軽減され、清掃が楽になる等、衛生面での改善も見られるといった取組があった。

また、仕事とは関係のないダイエット成功の発表が金賞を受賞したこともあり、非常に自由度が高く、社員の自主性と創造性の向上に資する取組として認知されている。

また、上司や技術スタッフ、パートタイム社員まで巻き込んで活動を推進するため、社員同士のコミュニケーションの促進にも有効となっている。



実際の研究事例

参加者からの意見

- 現場の方々が意見を交わし、取りあげていけば、ちょっとした工夫によって、作業改善ができるということがわかりました。
- パートタイム社員まで全従業員が参加する自主的な委員会だからこそ25年間継続している取組であり、長い期間を継続実施してきたことが大事なことなのだと思います。
- 社長の発案で最初はやらされ感で実施していたことが、繰り返し継続することで積極的に係わるができる活動に変わっていったという部分で、まずやってみること、それを継続してやり続けることの大切さを感じました。
- 仕事のみの成果発表会ではないのが良いと思います。
- 中小企業においては、社長直轄の会議が有効だと思います。組織が少し大きくなった場合には部門長が行なうことも検討すると良いと思います。

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		煮豆・佃煮製造		18名 / 88名		

テーマタイトル

地域住民と共に会社経営

取組の背景

食品製造業は夏季のお盆や御歳暮への対応、年末のクリスマスや正月の対応等、時期による繁閑の差が大きい産業の一つといえる。当社は煮豆や佃煮を製造しており、おせち材料への対応として10月から年末にかけて非常に多忙となる状況であった。

一方で、年々工場の周囲が宅地化され、住宅地の中に存在する工場という立地条件ということもあり、繁忙期は多くの地域住民の方々に勤務いただいていた。

取組内容

周囲が住宅地という地の利を生かし、繁忙期には近隣住民にも勤務してもらっている。毎年、採用は9月頃から30名程度を3～4ヶ月の短期で採用している。短期での採用は60年以上続けているが、募集を実施した際に人が集まりやすいように、地域住民との関わりを積極的に持つようにしている。



地域のお祭りの様子

例えば地域のお祭りに参加して、お祭りでおでんの屋台を出す等、地域住民とのコミュニケーションを積極的に図っている。また、地域の小学校からの工場見学に対する要請に応じ、小学生向けの職場見学を受け入れている。また、毎週火曜日には自社商品の小売販売も実施する等、地域住民とのダイレクトコミュニケーションの場も設けている。

成果と今後の展望

近年、新規採用の応募人数は減少傾向にあるものの、繁忙期の短期採用は地域住民との関係性を大事にしてきたことから、確保できている。今後も地域住民に理解されるように取組を続けたいと考えている。

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

また、お祭りや工場見学は消費者とのコミュニケーションの場となって、会社経営や商品開発にも生かされるとともに、お祭りの場でもらえる、「ありがとう」という声や、工場見学を終えた小学生よりいただく「お手紙」は社員が働きがいを感じるなど、社員のモチベーション向上の一つとなっている。



小学生からのお手紙

参加者からの意見

- 地域住民に理解してもらうことは企業にとっては大事です。
- 住民の方々と協調性が高まり、自然にパートタイム社員が集まるという形になっていると思います。
- 近隣の住民にとって、工場のことを知らないと臭いや騒音などが気になるものです。工場のことを知ってもらうことで、近隣との相互理解が深まり、社員が働きやすくなると思います。
- 繁忙期にだけ人を集めるのはなかなか大変ですが、地域の方に会社を知っていただくことで助けていただいている事例として、地域とのコミュニケーションの重要性を認識しました。
- 地域行事に参加し、顔を見せることで事業内容を理解してもらうことで、雇用にもつながってるのだと思います。
- 地域住民とのコミュニケーションは中小食品工場にとっては重要であり、工場で問題が発生したときのご理解や地域の方に愛される商品作り、地域雇用面等で有効だと思います。
- 地域住民とのつながりが、お客様クレームを減らすことの遠因にもなり、いただく内容が励ましやご意見に変わるのではないかと思います。

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		飴製造		18名 / 19名		

テーマタイトル

他社社員との交流

取組の背景

小規模の食品製造業者にとって、技術を持った職人の存在は大きく、小規模な飴製造事業者である当社にとっても職人は大切であり、外部の表彰制度の推薦や製菓衛生師の資格取得の推進等、職人のモチベーション向上に気を配るとともに、作業着の更新や設備の改修といった労働環境の整備にも気を配っていた。

また、現場の製造スケジュールを中心として、会社全体のスケジュールを組んだり、人員配置も現場中心に行い、他部門からの応援も実施する等、製造現場の視点から見た働き方改革にも着手していた。



表彰を受ける社員の様子

取組内容

同業他社の職人同士でのコミュニケーションを推奨したきっかけは、業界団体を通じた交流を行った訳ではなく、同業界の会合で知り合った代表者との交流であった。同業他社と定期的に交流を行っているわけではないものの、新規顧客を紹介した、された場合に適宜交流を行っている。

交流事例

	商売内容	相談内容	交流内容
都内A社	- 食品スーパーへの自社ブランドの販売 - 健康食品会社向けOEMキャンディ製造	顧客より特殊食材の添加依頼があり、先方ではできない添加方法について	先方の職人が2名来社し、添加方法を実践、見学してもらった。弊社からも先方に行き、製造ラインを確認し最終的には先方で製造するようになった。
都内B社	他社向けOEMキャンディ製造	弊社より製造ロットが大きく、細かい対応ができないため、新規の小ロット製造について	製造ラインが似ていたため、職人同士が電話でやり取りし弊社で試作を実施した。今後弊社で製造を代行する予定。

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

最初は同業他社との交流によって、企業秘密を話してしまい、自社にとって不利益となることを懸念していたが、単なる情報交換であったものが、交流を重ねることによって、他社の取組を自社に持ち帰り、改善活動に役立てる働きが見られた。また、お互いの強み・弱みについて情報交換することで、自社では対応できない新規顧客の紹介や逆に顧客を紹介してもらうといった対応も可能となった。現在では、作業場の見学、社員同士が情報交換をするまでに発展している。

今後は、業界団体の中でそのような機会を設けて、企業同士お互い補完し合える環境整備が必要と感じており、中小の合併や合併につながるような働きかけも検討していきたいと考えている。

参加者からの意見

- 業界を通じてのコミュニケーションが密になったことで、業界の底上げにつながると思います。
- 食品安全などの非競争部分については、同業他社と意見交換はできると思います。
- 機械化が進んでも知識や技術は大切で、職人の存在は大きいです。
- 他社との交流は、自分の会社のことを知り、自分を高め、仕事の内容を高める上で非常に有効であると思います。
- 組織のノウハウともいえる技術や知識を他社と共有することはなかなかできないことだと思います。業界全体の技術や知識の底上げが期待できる素晴らしい活動だと思います。
- 会社の外で表彰されることで、会社で従事している業務は世間にも認知されているのだという気持ちが出ると思います。
- 会社外のことを知ることで、自分の会社のことが、わかることもあると思います。
- 同業他社との交流は企業情報保護の観点を考えると管理が難しいです。

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		カット野菜製造		220名 / 740名		

テーマタイトル

施設の充実による職場づくり

取組の背景

以前の社風として、業務繁忙により肉体的・精神的に辛い環境にあり、入社する社員も多いが辞める社員も多いという状況であった。また、近年、パートタイム社員の獲得が難しい状況になってきており、社員が辞めない環境が必要となっていた。人材確保が難しい状況下であったため、会社として、何がしてあげられるのかと考えて、人が辞めない環境作りをテーマに福利厚生施設の充実を図ることとした。

取組内容

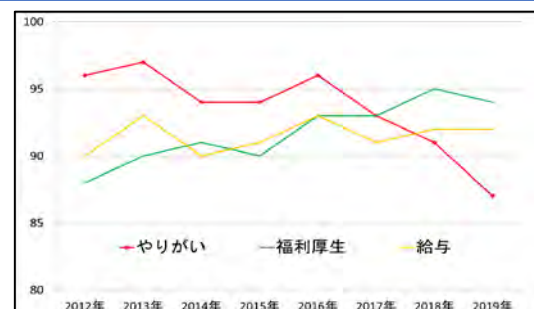
新工場建設に当たっては、人海戦術で対応していた作業について、肉体的負担の軽減を図るため、機械化を進め、社員から要望が多かった休憩施設については木材を使ったり、マッサージチェアを配置する等によって、精神的にリラックスできる環境や体をゆっくりと休められるスペース造りに取り組み、社員満足度の向上を目指した。



食堂・休憩スペース

成果と今後の展望

2012年より実施している社員アンケートで、福利厚生や給与に対する満足度向上に効果が見られた。やりがいの面で満足度が下がっているように見えるが、実際は現場の生の声が上がりやすくなっており、組織の風通しが良くなっていると感じている。今後は、社員のモチベーションを向上させるようなソフト面の整備にも積極的に取り組んでいきたいと考えている。



社員アンケート調査

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

- 社員の職場環境を良くするのはモチベーションを上げることに直結します。新しい施設に投資をするのは難しいので、社員の声を聞いて、できることから始めてはどうかと思います。
- 充実した休憩室の設備があると、社外の人にも自慢したくなります。福利厚生面が充実していることは、社員にとって私たちが大切に思っていると感じることができるものだと思います。
- 投資のかかる話であり、スペースの問題もありますので、どの企業も取り入れることは難しいかもしれませんが、立ち仕事の多い工場でのマッサージチェア設置は良いアイデアだと思います。

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		煮豆・佃煮製造		18名 / 88名		

テーマタイトル

社員の関心を取り上げた安全衛生委員会

取組の背景

労働安全衛生法に基づき、一定の基準に該当する事業場では安全委員会、衛生委員会（又は両委員会を統合した安全衛生委員会）の設置やストレスチェックを実施しなければならない。当社においても安全衛生委員会を設置しているが、形式的に実施されている状況であった。しかし、やらなければならない制度なのであれば、時間を無駄にしてしまうのではなく、有効活用した方が良くと考え、取組方を検討することとした。

取組内容

これまでの形式的に実施していた安全衛生委員会を、コミュニケーションツールとして活用する取組を行った。

まず、安全衛生委員会では、女性や高齢者向けの病気、感染症（ノロウイルス、カンピロバクター）等社員が関心のあることに関する講演を開催することで、講演内容をきっかけにコミュニケーションを図ることとした。

コミュニケーションを図るためには、産業医も巻き込むことが重要と考え、産業医とのコミュニケーションも積極的に図った。

40代、50代の社員が多い企業であることから、社員にタイムリーな話題の提供と心のケアを含めた健康の話をお願いして、講演内容を検討してもらった。ただ作業的に話をしてもらうのではなく、能動的に講演を実施してもらえるように、働きかけた。

ストレスチェックでは、担当者と協力して、社員の健康や精神状態の管理に活用した。例えば強いストレスがある者には、注意深くコミュニケーションを図ることや、配置変え等を含めた検討を行った。また、それらの取組に関連して、健康経営にも取り組み、3年前より社員に、万歩計の配布や簡易体操の奨励を行っている。

安全衛生委員会における講演テーマ

年	月	講演テーマ
2018	11	ノロウイルスについて
2019	1	生活習慣病について
	4	ストレスチェックについて
	7	カンピロバクターについて
	10	バランスの良い食事とは
2020	2	コロナウイルスについて

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

試行錯誤しながらの取組であったが、2018年10月頃に今の形へと落ち着き、安全衛生委員会では、社員の関心が高い話題を選んで講演してもらえたことで、社員にとっても共感しやすく、共通の話題としてコミュニケーションを図るきっかけにもなっている。例えば安全衛生委員会については、特定の人だけが参加していた状況だったが、社員の意見を産業医の講演内容に反映させることによって、当初は無駄に感じていた社員についても、一緒に聞くことで意見を言いやすくなって良いという意識面での改善が見られるという効果があった。社員からは「自分や家族の健康管理の参考になった」といった声が上がっている。



健康経営の認証状

これらの健康経営に努めたことによって、市の健康経営に関する認証を取得し、認証取得による社員のモチベーション向上の効果も感じている。

参加者からの意見

- 自分たちが知りたい、聞きたいことを話してもらえると助かります。
- 産業医とのコミュニケーションは大変ですが、身近な話題であれば、社員は積極的に参加することがわかりました。
- 組織には、形式的になってしまっていることが色々ありますが、もう一度目的を見直し、興味関心を持てる内容にすることで積極的な取組にできるということがわかりました。
- 従業員の関心の高いテーマであると、共有の話し合いや会議が進むのだと思います。
- 安全衛生委員会の活用は、無駄な会議をせず、必要な会議を有効活用するという点で効率的だと思います。
- 産業医を巻込んだ安全衛生委員会は珍しいと思います。産業医との距離も縮まり、健康管理がしやすい環境にもなっていると思います。

7. 研究会を終えて

これまであまり関わってこなかった業界である、食品製造業における働き方改革の研究会のなかで、参加者の熱心な討論にふれた。ほかの産業や業種と共通点もあったが、食品製造業の特徴もかいまみえた。たとえば日配品の製造であれば、当然在庫がきかないから、仕事量の変動が大きい。たくさんの注文があったときに社員の残業だけで対応すると疲弊してしまう。このような悩みを持つ企業が多いであろうから、平準化を一つのおおきなテーマにした。

もう一つは、年齢構成のバランスがとれた男性正社員だけで業務遂行をおこなうことは、中小企業の多い食品製造業では、採用の面でもなかなか難しい。年齢、性、国籍、雇用形態が様々な社員が存在すると、円滑なコミュニケーションが大きな課題となる。これは我が国すべての企業における課題であるが、課題解決にむけて積極的に活動している企業もある。

具体的な取り組みについては、このヒント集を参考にしてほしい。大手企業も小企業も、それぞれ職場の工夫やマネジメント層の努力により、社員のモチベーションを高める可能性の大きいものが散見される。

世界的に評価の高い日本の「食」を支える食品製造業の皆様の活躍を期待する。

脇坂 明