

ii)人事評価・モチベーション



株式会社 文創

所在地 名古屋市 / 従業員 約60名 /
業種 建設業

店舗、病院などの施設、ハウスメーカー、イベント会場、幅広い分野で内装の施工を行う。また、カーテンやインテリアの提案を行う専門部署もあり。

「腕一本の職人の世界」のイメージが強かった室内装飾業界で、正社員として安定した立場を保障しつつ、一人前になるまでの修行プロセスを明確にするとともに、その後の独立や技術向上まで支援して、仕事に打ち込める環境を整えています。



代表取締役
小西 一隆 氏

🌀 取組内容

01 安定した待遇の確約

技能職の高齢化が進む中、若い職人をどう確保し、育成していくかは大きな課題でした。特に、親御さんにとっては、わが子が職人の世界に飛び込むことに若干の抵抗を持っていました。

10年ほど前、社員として安定した雇用・収入を保障し、「職人」のイメージを払しょくし、カリキュラムに沿って育成を行う制度を導入しました。

最近是指導する側の若返りが進み、師弟関係の年齢差が縮まったことで、修行に対する取り組みやすさや意欲が高まっているように感じます。



社員研修の様子（天井クロス貼り）



社会福祉法人 ひまわり福祉会

所在地: 尾張旭市 従業員: 約250名
業種: 医療・福祉サービス業
事業: 障害者福祉に係る入所支援、生活介護、グループホーム、相談支援、就業・生活支援センター事業等

福祉介護業界は、いわゆる3K(きつい、汚い、給料が安い)職場として慢性的に人手が不足しており、当法人でも人材の確保に苦労していました。

人材確保のためには、職場環境を良くすることが重要と考え、愛知労働局が実施していた「AICHI WISH」や、愛知県「ファミリー・フレンドリー企業」、名古屋市「ワーク・ライフ・バランス推進企業」の認証を取得し、積極的に働き方改革を進めました。夜勤などの場合には、次の日が公休日になるようシフトを編成し、身体的な負担の軽減を図るようにしました。直近では、新型コロナウイルスの影響で、感染症対策が大変重要となっているため、十分な感染防止対策をしています。また、転職者が多い業界であるため、前職での経験もしっかり評価して待遇を決めるようにしています。



こうした地道な取組を経て、現在では離職率もかなり下がっており、安定的に人材を確保することができるようになっています。

02 一人前になることの「見える化」



当社では、一人前になった証として現場で活躍できるよう、男性には「JAK'S」、女性には「W(double)」という称号を与える制度を整え、平成29年には商標登録をしてブランド化を図りました。

これらは概ね5～6年で取得できますが、新人技能社員にとっては、目指す目標が明確になり、修行を前向きに捉え、精進することができるようになりました。



「JAK'S」「W(double)」のロゴ

03 職人としてのキャリア形成の環境づくり

「JAK'S」や「W(double)」の認定後、社内に残るか、独立して協力業者となるかを選択できます。

社内に残る場合には、役職者として人材育成に携わることになりますし、独立する場合には税理士による講習など学ぶ場を提供し、準備を支援します。

いずれの場合でも、若い技能社員のお手本となってもらいます。

また、会社で所有するトレーニング用住宅での技術向上に取り組むなど、生涯職人として腕を磨く環境を提供しています。



トレーニング用住宅での技能の伝承

Pick Up!



大津鉄工 株式会社

所在地: 弥富市 従業員: 約170名

業種: 製造業

事業: 建物の基礎部分に使われるアンカーボルトや建築用のボルトやネジ製品の製造・販売・工事

企業の発展に人材の力は不可欠であり、人材の質の低下は企業力の低下につながります。守るべきは社員の健康であり、伸ばすべきは社員の能力であると考えています。

働き方改革の取組は、残業を減らすだけでは、結果として社員の技術向上の機会損失やモチベーションの停滞につながりかねません。そこで、3年程前に人事評価制度を導入し、各部署で6段階の等級と各等級を満たす要件(全社的要件、部署別要件)を設定しました。これにより、会社が社員に求めるレベルを明確にするとともに、成果を出して要件を満たした社員に対して等級の昇格と基本給や賞与等への反映を行い、モチベーションの向上を図りました。

各社員に目標と達成感を持たせることが大切であり、作業時間の短縮について上司と共に考え、成果が出れば、成功体験として社員の自信・達成感につながります。また、上司にとっても、努力する部下をサポートすることでマネジメント能力の向上につながっています。



iii)管理職のマネジメント力の向上



株式会社 マウンテック

所在地 津島市 / 従業員 約35名 /

業種 製造業

配電盤（キュービクル）などの製造に伴う製缶板金作業、溶接及び板金プレス加工、板金加工及び製缶板金加工、屋外・屋内用装飾品の設計施工

配電盤の製造中心から、溶接や板金などの加工技術を活かした新事業に展開することで、仕事に繁閑の差がなくなり、残業も減るなど、社員が働き続けやすい会社へと変革しました。



代表取締役
山田 剛士氏

② 取組内容

01 会社の将来を見据え、経営と働き方改革を両立

私は家業を継ぐため、専務として当社に入りました。その頃は、長引く不況のあおりを受け、経営的に厳しい時期でもありました。こうした状況を打破するため、様々な勉強会等に出向き、社内にいるだけでは得られない情報を収集し、多くの貴重な経験をさせていただきました。

並行して、社内で中堅社員との勉強会を立ち上げ、書籍の読み合わせや、ディスカッションを通して会社の将来についての方向性などの擦り合わせを行い、現在では、その頃のメンバーが管理職になり、当社を支えています。

社長就任後は、毎年1回だった全社員との面談を3回に増やし、一人ひとりが望む働き方や人生設計について丁寧に話を聞き、寄り添った経営を心掛けています。

また、社員の有給休暇の取得を促進するため、社長自らが休暇を取りやすい雰囲気づくりに努めています。



工場での製品製造

Pick Up!



株式会社 流通システム中部

所在地: 大口町 従業員: 約12名

業種: 運輸業

事業: 食品を中心とした物流サービス

長距離の定期運送が売上の約7割を占めていた当社では、ドライバーの拘束時間が長く、身体的な負担も大きかったため、社長が仕事の種類を変えていくことを決断し、経営の軸足を近距離運送に移して社員の労働時間を抑えました。

方針転換をしてすぐ、新型コロナウイルス感染症の影響で予定していた大きな仕事を受注直前で取り止めになるなど大変な状況にありましたが、周囲の支えもあって持ち直すことができました。

物流業界も2024年から時間外労働の上限規制が適用されるため、働き方改革の取組は重要だと思います。



02 新規開拓による利益構造の転換

社長就任当時は、先代から受け継いだ配電盤関連の売上が70%以上を占めていました。安定した売上が見込める半面、年末や年度末に発注が偏ってしまい、全社を挙げて長時間の残業をせざるを得ない状況が常態化していました。

経営的には大きな判断でしたが、閑散期にも安定的な仕事が確保できるよう、これまで培ってきた技術やノウハウを活かし、建築板金やモニュメントの制作など新たな分野の開拓に乗り出しました。

新規開拓に着手した当初は、様々な問題が起きましたが、それをチャンスと捉え、情報収集や試行錯誤を繰り返し、丁寧に問題を解決することで、成功体験が積み重なり、自信へとつながることでまた新しいチャレンジへと続く、好循環が生まれています。



新規開拓事業として制作したモニュメント

03 新たな人材の確保と技術伝承による持続的な発展

ものづくりを生業にする当社にとって、新たな人材の確保と積み重ねたノウハウの伝承は大きな課題です。

時間外勤務の削減と有給休暇の取得促進により、ベテランの技術社員から「これくらいの働き方なら、もう少し現役を続けられる」という声を聴くようになりました。働きやすい職場にすることで、当社に興味を示す若い人材も増えつつあります。

また、中高年の社員と就職したての若い社員をペアで配置し、中高年の社員が図面からは読み取れない顧客ニーズや作業のコツを伝えています。若い社員が慣れてきた頃、教える側の社員を配置転換して企業の品質確保のためのバックアップをしてもらい、作業は若い社員に任せ、責任感を持って仕事に取り組んでもらっています。

失敗しないと人材は育たないので、それぞれの社員に応じた指導を行い、企業としての持続的な発展を目指しています。



技術の伝承

Pick Up!



アルプススチール 株式会社

所在地: 名古屋市 従業員: 約175名
業種: 製造業
事業: オフィス家具の開発・設計・製造

当社は、行政が実施する専門家派遣制度やセミナーへの参加を契機に、トップダウンで働き方改革に取り組むこととなりました。

まずは有給休暇の取得を促進するため、製造部門の多能工化を進めるとともに、これまで縦制的に配属されていた社員の部署横断的な人事異動を進め、社員一人ひとりの仕事を「誰かがわかる」、「できる状態」をつくり属人化の解消に取り組みました。

また、働き方改革への取組の切り口として各行政機関の認定・認証制度を取得してきました。認定・認証の更新に合わせて評価項目をチェックし、働き方改革や職場環境改善の取組を更に促進しています。



iv)多様な働き方による生産性の向上



株式会社 エーピーシー

所在地 安城市 / 従業員 約60名 /
業種 製造業

自動車用プラスチック製外装部品の製造、とりわけ異形押出成形モールの加工に特化した事業を展開

社長の世代交代を契機に経営方針を転換し、ダイバーシティ経営と多能工化により、高品質な製造と持続可能な働き方を実現しています。



代表取締役社長
安藤 寛高氏

取組内容

01 未来を見据えた経営方針

会社独自のSDGs推進キャラクター



6年前、経営を引き継いだ頃、当社は典型的な家族経営の町工場で、「慢性的な人材不足」⇒「従業員が定着しないことに起因する品質低下」⇒「それらの課題を場当たりに補うことで起きる利益損失」が常態化していました。

そこで、社内に第三者的な組織である経営企画・ダイバーシティ推進室を設置し、意見を取り入れながら会社のビジョンを検討・発信し、「ダイバーシティ、多能工化、休みやすい職場」の3つのバリューを打ち立てました。

また、当社の持続的な発展を見据えた特命チームを立ち上げて、「社員の多様性を尊重」⇒「多能工化で働きやすい職場環境の実現」⇒「CO₂フリー電力(再エネ)導入」を基本スキームとするSDGsを推進しています。

令和元年度には「新・ダイバーシティ経営企業100選」として経済産業大臣表彰、令和3年には「愛知県SDGs登録制度」への登録など、先進的な取組事例として紹介されることが増えました。

Pick Up!



株式会社 タイセイ

所在地: 名古屋市 従業員: 約200名 業種: 卸売業、小売業
事業: 電線や電気部品関係の商社として創業、現在ではワイヤーハーネス製造や光ファイバー加工等も

当社には、以前から会社は従業員「みんなの会社」という経営者の考えが浸透し、社員を大切にする社風が確立していました。

時間外労働の削減と併せて多様な働き方を支援する制度の整備を進め、2021年4月から、育児等の理由によらず誰もが時短勤務ができる制度を導入し、家庭と仕事のバランスを取りたい社員のニーズに応えています。

また、多様な働き方を下支えするためのジョブローテーション制度を導入し、営業職以外も部署を横断する人事異動を行ったところ、業務改善提案や新たな問題提起が活発となる効果がみられ、時間外労働の削減にも繋がりました。





02 多様な人材が働きやすい職場づくり

当社では、社員の働きやすい環境づくりが製品の顧客満足度の向上につながると考えており、そのために、女性活躍を中心としたダイバーシティ経営を進めてきました。現在、女性比率約8割、外国籍従業員比率約4割と様々な社員が働いています。

また、社員一人ひとりのワークライフバランスの向上が不可欠であると考え、毎週金曜日は定時退社とし、令和4年からは誕生日休暇を試行的に導入するなど、社員のモチベーション向上を図っています。

普段から一人ひとりの休日出勤への意向を把握し、顧客からの急な注文に応じるため休日出勤が必要になった場合、従業員の希望に沿って対応しています。



多様な社員が働く職場

03 多能工化を推進する人事評価制度

当社では、従業員の多能工化を進めることで、バックアップ要因が確保でき、時間外勤務の平準化や有給休暇を取得しやすい環境が整っています。

特に3年前に導入した人事評価システムでは、熟練度による評価が難しい各工程においては、対応できる作業の種類を重視し、多能工化を実現できた社員について昇給や賞与に反映されるようにしています。

多能工化を進めることは、社員の作業レベルが相互に分かり、各工程における品質の確保・向上にもつながっており、不良品の発生を極限まで抑えることができ、取引先から「推し工場」と評価されるなど、「職場環境の向上」⇒「人材の定着」⇒「品質の向上」⇒「収益の増加」といった好循環が生まれています。



多能工化を重視する職場

Pick Up!



イー・バレイ 株式会社

所在地: 名古屋市 従業員: 約105名 業種: 学術研究、専門・技術サービス業
事業: 機械設計、電気・電子設計、ソフトウェア開発等の技術支援など

当社では、コロナ禍に伴う出勤率抑制を実現するため、テレワークが一気に推進されました。それに加え、配偶者の転勤に帯同する管理部門の社員が働き続けられるよう、社内での各種書類の電子化が浸透しました。

多様な働き方ができるようになり、社員は通勤のストレス低減や時間の有効活用が可能になり、企業としてもコスト削減につながっています。

