

第5回

人的資本経営の時代における 「働きがい」向上の取組

働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会

令和5（2023）年9月13日【水】
13:30～16:00 オンライン

基調講演【60分】



持続可能（Sustainability）から
再生（Regeneration）の未来へ
～変革に取り組む社員の働きがいを高める人材マネジメント～

【講師】

石坂産業株式会社 専務取締役

石坂 知子 氏

企業取組事例紹介【30分】



シンギらしく2.0
～Let's Shining～

【企業ゲスト】

株式会社シンギ 代表取締役

人事総務部 副部長

田中 友啓 氏

藤田 聡 氏

トークセッション【30分】



社員の働きがい向上を目指して！
現場の実践から学ぶトークセッション

【パネリスト】

石坂産業株式会社
専務取締役

石坂 知子 氏

【パネリスト】

株式会社シンギ 代表取締役

田中 友啓 氏

人事総務部 副部長

藤田 聡 氏

【ファシリテーター】

株式会社ワーキングエージェント
働き方改革 上級コンサルタント

藤原 輝 氏

持続可能（Sustainability）から 再生（Regeneration）の未来へ ～変革に取り組む社員の働きがい高める人材マネジメント～



登壇講師プロフィール

石坂産業株式会社 専務取締役

石坂 知子 氏

1995年の入社後、創業者の石坂好男、現代表の石坂典子と共に99年の所沢ダイオキシン騒動に始まる苦難を乗り越え、現代表の事業承継のサポートも行った。現在は財務・経理、総務・人事の統括担当。ISO管理責任者としてISO7規格の認証を推進。個性を活かし、社員が自分の子どもを入社させたいと思える、笑顔と幸せ溢れる会社を目指し、日々変革に取り組んでいる。

CONTENTS

- 私たちの歴史
- 地域との共生を目指す
- 人財育成と共育
- まとめ

産業廃棄物の減量化・再資源化率98%を誇る石坂産業は、循環をデザインする会社として、持続可能から再生の未来へ向かって歩みを進めています。この変革に取り組む社員の働きがい高める人材マネジメントについて、石坂氏にお話をいただきました。

私たちの歴史

仕事の意義を考え、誇りを持って働く

1967年に土木業として出発した当社は、本業として産業廃棄物中間処理業も担うようになりました。当時は廃棄物を海洋埋立しており、資源の少ない日本でまだ使えるものが捨てられている現状を憂いた創業者は「産業廃棄物を埋め立てるのではなく再資源化して、ごみをごみにしない社会をつくりたい」と決心し、石坂産業を創業しました。ところが、1999年に地域の農産物からダイオキシンが検出されたというマスコミの誤報によって、売上の減少した農家の方の怒りの矛先が私たちに向けられ、風評被害を受けることとなりました。

この出来事をきっかけに、会社のイメージを変える取組として職場環境の改善及び積極的な情報開示に着手しました。まずは、当時の売上の7割を占めていた焼却炉を廃炉し、全天候型独立総合プラントを建設、施設の開示（見学の受入）も開始しました。

屋内型の施設への切り替えにより、地域への騒音や粉塵の発生をなくし、雨風の中で屋外作業をしていた社員の職場環境が大きく改善しました。また、施設の見学を通じて地域住民をはじめ多くの方々に、私たちの事業内容や仕事の意義を理解していただけるようになりました。社員自身にも、多くの方に“見られる”ことを通じて、“だれかがやらなければならない”仕事に取り組む意義や誇りを感じる変化が生まれました。

職場環境の改善や積極的な情報開示の取組によって、企業の「存在価値」が周囲からも認められるようになり、社員の仕事に対する意識やモチベーションにも良い変化を起こすことができたと思います。現在は、この取組をきっかけに多くの企業や大学などとの共創・協働の事業も生まれています。



地域との共生を目指す

地域貢献の取組を通し、社員のエンゲージメントを高める

地域との共生を目指して地域貢献に取り組む活動は、産廃業界のイメージを変えるだけでなく、社員のエンゲージメントを高めることにもつながっています。

その一つが、2000年から始めた里山の再生プロジェクトです。当時、会社周辺の里山には不法投棄が絶えず、荒廃していました。そこで、社員がボランティアでごみを回収し、地域の公道清掃を行っています。地道な活動を続けて何年か経ったころ、地域の方々から感謝の言葉をかけられるようになり、社員のモチベーション・働きがい向上につながっています。



再生活動によって、里山に1,300種類を超える生物多様性が復活しました。現在、里山は五感で学ぶ体験型の環境教育のサステナブルフィールドとして、展開しています。社会科見学や研修などに活用され、年間6万人以上の方が来場されています。社員は自主的にこの里山を活用したさまざまな取組を企画しています。20数年前、「この立地では優秀な人材は来ない」とコンサルタントの方に言われて悔しい思いをしましたが、今では日本各地から入社希望者が集まっています。



人財育成と共育 自走する組織づくり

社員がやりがいを持って働けるよう、トップダウン型の経営ではなく、社員自らが考えて動く「自走する組織」をつくることを目指しています。そのためには、「時間がかかっても見守る体制」、「社員の自主性を重んじること」を大切にしています。管理職の57%が女性である当社では、社員の年齢層も幅広く、障害者や外国籍の方も働いています。自走する組織をつくり上げることで、将来的には親子3世代が働いてくれるようなファミリー企業を目指しています。



人財育成を行う上で、教える側も教えられる側も共に育む「共育」を行っています。品質や環境など各分野でプロフェッショナルとして働く社員が多くいる当社の強みを活かすため、2013年に社内研修制度として「石坂技塾」を開校しました。研修では社員自らが講師となり、専門知識や技術を伝承しています。「石坂が大切にしているイズムを、仕事を通じて伝えたい」と70代の社員も講師として立候補してくれ、若手社員にも刺激を与えています。

社員定着率が、開校前は52%だったものが90%にまで上昇。本塾の取組により、社員同士の横軸連携が図られ、定着率にまで効果を発揮しました。今も石坂流の働きがいを高める取組として進化しています。

石坂技塾

ISHIZAKA

経営課題に対して必要な力量を社内研修制度の講座テーマとして落とし込みます。

社員が講師を行う事で、専門的な知識や技術の伝承を行います。

外部講師の講座を公開講座とし、取引先・見学来訪者や関係者の皆様にも開放し

「学びの輪」が広がり、他社様との交流の場となっております。



講座テーマ

品質、環境、労働安全衛生教育、課題解決
IT (PC)、エネルギー、ビジネスマナー、
おもてなし、ISO、救急救命、
法規制など 年間45講座

66
©2022 ISHIZAKA INC. Proprietary and Confidential

まとめ

社員が自ら課題を見つけて解決できる組織を目指して、経営陣は「NO」を言わず、社員を見守る体制に変えました。なかなか難しいことではありますが、失敗したとしてもフォローに徹するようにしたことで、ミドルマネジメント層の考え方も変わってきました。まだまだやれることはたくさんありますが、働きがいのある良い企業風土になってきたと実感しています。

シンギらしく2.0

～Let's Shining～



企業ゲストプロフィール

株式会社シンギ 代表取締役

田中 友啓 氏

人事総務部 副部長

藤田 聡 氏

企業概要

本社：広島市中区南吉島

創業：1932年

従業員数：221名

業務内容：食品パッケージ（容器）の企画・製造・販売

資本金：3億1,000万円

CONTENTS

- 働きがい高める取組の目的
- 取組内容
- 目指す理想の姿

働きがい高める取組の目的

当社は、社名でもある社是の「信義」（誠実で正しい道を進むこと）と経営理念の「顧客第一主義」（社員一人ひとりが幸せとやりがいを感じながら、お客様から一番信頼される企業を目指すこと）の考えのもと、食品パッケージの企画や製造、販売などの事業を展開しています。

2032年に創業100周年を迎えることから、企業のあるべき姿である「環境問題と食文化の発展に貢献するパッケージカンパニー」を実現するために、社員の働きがい高めることで主体的に自ら輝くことができる自走型組織になるための取組を開始。異なる部署・勤務地の社員8名が中心となり、社員が輝ける場づくりを目的とした働きがい向上プロジェクト「シンギらしく2.0～Let's Shining～」を始動しました。

活動目的

■創業100周年に向けてのあるべき姿
「環境問題と食文化の発展に貢献するパッケージカンパニー」を実現する

目的 働きがいを高める3つの施策を通じて、従業員のエンパワーメント（1人1人が本来持っている力）を引き出し、従業員自らが考え、行動し、学習する組織、**自走型組織**を目指す。

<p>社是</p> <p>信義 誠実で正しい道を進む</p>	<p>経営理念</p> <p>顧客第一主義</p>	+	<p>従業員</p> <p>主体的で自らを輝かせる (Shining) 行動</p>
--	---	---	---

取組内容

組織の一体感の醸成と業務改善の推進

働きがい向上プロジェクトでは、3つの取組を進めています。1つ目は、働きがいを創出するためのマネジメントの取組です。上司と部下の二人で行う「1on1面談」を全社員対象で行い、部下が自身の働きがいの源泉を上司に共有し、社員同士の関係性の改善や社員が自らのキャリアを真剣に考える場としています。

取り組み内容 01 | 働きがい創出のマネジメント

1 on 1 の実践

<p>1 on 1 を始めたとき</p> <p>どのように進めればよいかわからず、気づくと自分の話ばかりをしていた。部下に話したいことがないか聞いても「特にありません」と言われていた。</p>	<p>1 on 1 の研修</p> <p>マネジメントの仕事は、「仕事をつくる」と「仕事ができるようにする」。そのために部下との良好な関係を築く必要性を理解し、話やすい状態を作ることになった。</p>	<p>研修後の実践では</p> <p>学んだことを完ぺきには行えていないが、話す内容も「9ボックス（組織・個人・業務のレベルに過去・現在・未来の時間軸）」を意識しながら実施している。時間になると部下の方から声をかけてもらえるようになった。</p>	<p>取り組みを通して</p> <p>何を思っ業務に取り組んでいるか、将来どんなビジョンを考えているのか、部下の思考や状況を把握することが出来た。「部下の仕事を通じた成長」と「組織の業績向上」に繋がるよう取り組みたい。</p>
---	---	--	--

今後の取り組み

- 面談者勉強会 + 推進メンバーによるワンポイントアドバイス
- 面談者研修によるスキルアップ



2つ目は、業務改善のプラットフォーム（基盤）をつくる取組です。これまで、事務業務が属人化してしまい、事務業務に追われた社員が、本来の業務である顧客との時間が確保できないというジレンマがありました。そこで、管理職が中心となって一方的に行っていた業務改善を見直し、社内の立候補制にしたところ、改善意欲のある社員が率先して取組を進めてくれました。イクルス（Eliminate（排除）、Combine（結合）、Rearrange（組み換え）、Simplify（簡素化）の各単語の頭文字をとってつくられた業務改善フレームワーク）を活用することで、業務改善の成果がでています。

取り組み内容 02 | 業務改善のプラットフォーム化



背景 従業員にとって、お客様や商品に関わる事が「働きがい」の源泉になっているが、仕事の属人化や過大な業務量、非効率な仕事の進め方によってそこが損なわれていた。

➤➤ **イクスを活用した業務改善を行い、「働きがい向上」に繋げたい**

毎週火曜日は
業務改善の日

メンバーを
社内公募

業務の洗い出し
作業プロセスの作成

そして、3つ目は「シングらしくグランプリ」というイベントの開催です。社員に経営理念を自分ごと化し、実践してもらうことを目的に、社員を全39チームに分けて活動してもらいました。表彰のポイントとして、全員で取り組んでもらうことを重視しました。取組のプレゼンテーションイベントは大いに盛り上がり、活動のプロセスを通じて現場力は間違いなく上がったと思っています。

取り組み内容 03 | イベント型働きがい向上運動



グランプリファイナルに選ばれたのはこの3チーム



チーム舞子はん（京都）
2つの京都営業所式
コミュニケーション術を実践、
チームの一体感が増しました！



THANKS（大阪）
支店オリジナルの年賀メールで、
社外とのコミュニケーションを活性化！



スピードは勝ち（高松）
相手の求めるスピード部を実現できるよう
様々な取り組みを実施しました！

グランプリファイナルは、周年パーティーの会場で行いました！



2023.3.11 inヒルトン広島



グランプリファイナルの様子をご覧ください。

目指す理想の姿 食の新しい価値と未来をつくる

全ての取組を通して、トップダウンやボトムアップではなく、ミドル層のプロジェクトメンバーが中心となり、全社を巻き込む活動をしてくれたことが功を奏した要因だと考えています。

100周年に向けて、企業の目指す姿の再定義やメッセージ化も、ミドル層の社員と役員が一緒になって行いました。新しい理想の姿として「食の新しい価値と未来をつくること」を掲げ、前向きに挑戦することを楽しんで自己の成長を追い求め、互いの価値観を尊重することを大切にしながら、社会から必要とされる企業を目指していきたいと考えています。

経営者として、継続して福利厚生や給料の見直しなどの、働き方の改善を図っていきますが、それだけでは社員のやりがいにはつながりません。働きやすさをベースとして、仕事を通じて人生を豊かにするような働きがいを高めていく。そうしたバランスを意識しながら、物心両面の幸せを目指して今後とも取組を進めていきます。

目指す理想の姿

シンギは、これからも進化を続け、 食の新しい価値と未来をつくっていきます。

- 01 私たちは、常に前向きに挑戦することを楽しみ、
自己の成長を追い求めます。
- 02 私たちは、互いの価値観を尊重し、
お客様、取引先、社内の同僚、社会と共に歩み続けていきます。
- 03 私たちは、社会からの期待に応え、
食文化の発展と環境問題の解決のために行動します。

社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション



【ファシリテーター】

藤原 輝 氏

株式会社ワーキングエージェント
働き方改革 上級コンサルタント



【パネリスト】

石坂 知子 氏

石坂産業株式会社 専務取締役



【パネリスト】

田中 友啓 氏

株式会社シンギ 代表取締役



【パネリスト】

藤田 聡 氏

株式会社シンギ 人事総務部 副部長

企業の存在意義を社員と共有

藤原：両社の共通点は、自社の事業活動に意義を感じることができる社員を育成されていることだと思いました。経営者として、企業の存在意義を社員と共有することは重要なことなのでしょうか？

石坂：はい。これまで、会社の存在価値が伝わらず、業界のイメージから内定辞退などをされることも多くありました。そこで、会社の存在意義を浸透させて、ビジョンと個人の仕事をつなげ、働きがいにつなげていくことに、相当な時間をかけてきました。

田中：自分たちの仕事が、「社会にどのような価値を提供できるか」を明確にすることが、社員のやりがいにつながると考えています。そのために、弊社のサービスが社会に貢献していることを言語化することが重要だと考えて、わかりやすい理念ブックを作成しました。

藤原：働きがい向上の取組責任者である藤田さんは、社員の反応をどう感じましたか？

藤田：最初は働きがいの取組に関して、最初は温度差がありました。ただ、推進していく中で取組に前向きな社員が増えていき、今は良いサイクルになってきています。

藤原：両社とも、自社の存在意義を社員に示すといった、内発的動機づけに成功された事例だと思えます。

取組を社員に浸透させるコツ

藤原：本来の業務をしながら、働きがい向上につなげるためのプロジェクトにも参加するのは負荷が増えると思います。それでも、やりたいと手を挙げる社員が多いのは、なぜなのでしょう？

石坂：まず、現場の根回しをしました。属人化にならないよう、あらゆるタスクを遂行できる社員を育成して、いつプロジェクトで抜けてもいいような体制づくりからスタートしたのです。

藤原：なるほど。属人化を排除して、プロジェクト自体が会社の事業だという価値を示すことは重要ですね。

田中：元々、当社には新しい取組に興味を持つ社員が多くいました。加えて、コロナでかなりのダメージを受けたことをきっかけに、“何か新しいもの”を意味する「Something new」という言葉を社員に言い続けました。その結果、新しい価値の提供に挑戦しようというマインドが、社員に浸透していたことが大きいと思っています。

藤原：石坂産業さんは、工場をガラス張りにされましたが、働いている姿を見られるのは嫌だという意見はありませんでしたか？

石坂：賛否両論ありましたが、結果的には良い相乗効果が生まれました。社員も徐々に自らカッコイイ見せ方を工夫してくれ、見学者からお褒めの言葉をいただけるようになりました。働く姿を見てもらうことで、結果的にプライドを持って働いてくれることにつながったことは大きな成果だと捉えています。

藤原：シングさんの1on1は、働きがいのリフレクション（1on1の実施前に、働きがいの源泉を社員が経験を振り返り、考えてもらうこと）から始めたということですが、どんな効果があるのでしょうか。

藤田：事前に一人ひとりの働きがいの源泉を聞くことによって、その後の1on1面談がやりやすくなります。働きがいの価値観を共有することで、社員一人ひとりに合った、よりやりがいのある仕事に結びつけることができ、働きがい向上へのスパイラルアップが生まれます。



自走する組織づくりのポイント

藤原：まとめると、社員が自走する組織を見事につくられたわけですが、経営者として、何が成功ポイントだったと思われますか？

石坂：ミドル層のリーダーシップと、風通しの良さだと思います。施策を進めていく中で、ミドル層が自分の言葉で伝えていくことが重要だと思います。また、現場から出てきた意見に対して、「NO」と言わずに社員に任せて見守る体制づくりに時間をかけました。社員自ら覚悟を持って宣言し、取り組んでもらうなど、自分ごと化してもらうことが自走する組織づくりには大切です。

田中：ミドルアップの組織をつくるのが重要だと思います。そのためには、トップはミドル層を信頼することが必要です。最終的な目標は共有しますが、やり方については口を出さないようにしています。

藤原：ミッションをただ与えることよりも、社員自らの志をいかに引き出すか。社員の自主的な活動を後押しするため、弊害となるものは業務改善などで会社が上手く取り除き、サポートする。自走する組織をつくるために、今求められている企業の理想の姿が見えたような気がしました。