

株式会社ポップジャパン

《製造業(のぼり旗・幕などの製造)、従業員 64 名、広島市》

【取組報告者(社内推進担当)】 経営企画室室長 大石俊也 氏

【主な取組成果】

- ✓ コミュニケーション改革が浸透。「管理者層と従業員」「営業と生産」の距離が縮まり、風通しの良い職場に。チームワークも好転し、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤ができた
- ✓ 全員参加型のカイゼン運動をイベント化した「PJ サミット」により、従業員の自主的に考える力・工夫する力が向上し、生産部門の業務効率化も進展
- ✓ 長時間労働者の個別管理などの仕組みづくりと業務改善の相互作用で、目標を大幅に上回る長時間労働削減と休暇取得率向上を実現

取組の方針	全員参加の生産性カイカクで未来のペースをつくろう！ ～ 業務の標準化と多能工化を図り、労働時間の削減で Life の充実を後押しする。 ～ 生産ラインの標準化を図り、仕事の安定化と作業負担の削減によって、改革思考へと変化する。 ～ 従業員教育の充実で、仕事に対する正しい知識と判断力を養い、成長実感を持たせる。 ～ 営業部門と生産部門の連結で自社の強みを引き上げ業績を向上させる。
事業(取組)期間	平成 30 年 5 月末 ～ 平成 31 年 3 月末
主な取組項目	長時間労働の削減、休暇取得の促進、コミュニケーション改革、業務改善

取組前

- 「営業」と「生産」が隣接する利点を生かせず、管理者と従業員の間にも壁
 ～ コミュニケーション不足により部門間連携が進まず、管理者のマネジメントや公平な評価に対する不満も
- ボトムアップ力が弱く、社員が自ら考え、行動する主体性に欠ける
 ～ 早帰り運動等トップダウンで進めてきたが、ビジョンが共有されず従業員主体の取組に結びついていない
- 営業部門も生産ラインも効率化が図れておらず生産性が低いまま。
 ～ 【営業】提案営業に充てられる時間が少ない 【生産】マニュアルがなく、一部設備は生産力が低い

今回の取組

- 管理者層と従業員、営業と生産の距離を近づけるコミュニケーション改革を徹底
 ～ 管理者は 5 分面談や部門を超えたクロス面談を通して従業員との信頼関係を構築
 ～ 管理 G は「いいね！カード渡そう週間」や「宝探し開催」等の企画で改革をサポート
 ～ 社内インターンシップで部門を超えた情報交換を通じ、営業と生産部門の連携を強化
- ポップジャパンらしい全員参加型カイゼン運動「働き方 PJ サミット」の取組
 ～ 働き方改革をイベント化して楽しく学び、変えていく。商品でもある POP やのぼりで活動を盛り上げる
 ～ 9つのチームが方針を決め、カイゼン運動を開始。推進チームは「成功体験」を発掘
 【営業】「なくそう運動」仕事を根本から見直し再設計 【クリエイティブ】「見えない時間」で自分を高める
 【捺染】設備と部品と動きを変える 【転写】温度と速度の調整で品質を維持しながら効率化を図る
- 制度導入とルール(仕組みづくり)で長時間労働削減と休暇取得促進
 ～ 長時間労働者の個別管理の仕組み化、計画有休の設定と計画表に基づく個別指導

取組後(成果)

- コミュニケーション改革でチームワーク好転。部署間連携の基盤づくりに成功
 ～ 企画提案型の営業と顧客ニーズに応じた柔軟な生産対応など、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤ができた
- 全員参加型カイゼン運動で、生産部門の業務効率化が進展
 ～ 生産性向上(人時生産性) 捺染工程 8.6%増 転写工程 7.6%増(対前年比)
- 仕組みづくりと業務改善の相互作用で目標を大幅に上回る成果
 ・総実労働時間：20.6 時間/月削減(対前年度比一人当たり平均)
 ・有給休暇取得率：高水準の 84.1%に到達(対前年度比 26.0%UP)

1 会社概要（H30.5 月現在）

基本情報	業種	製造業	設立年	1974 年 12 月
	所在地	広島市安佐南区伴南 2 丁目 5-19-26		
	従業員数	従業員数：64 名 [内訳] 正社員：53 名 パート・アルバイト：11 名		
	事業概要	のぼり旗、幕などの製造		
就業状況	平均所定外労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり） 20.9 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H29）	（常用雇用者一人あたり） 58.1%		
	総実労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり） 178.4 時間/月		

2 今回の取組（事業参加）の背景等

働き方改革＝経営改革 『全社一体となって経営改革をしなければ生き残れない！』

- 広告もネットが主流となり、広告媒体としての「のぼり旗」の在り方も変化せざるを得ない時代が来た。ネット通販によるのぼり旗や幕の販売も一般的となり価格競争は激化。パチンコ業界が販促物の予算を大幅に削減する等、顧客の売上減も歯止めがかからない。平成 28 年に社名を「ポップヒロシマ」から「ポップジャパン」へ変更。クリエイティブ課も新設し、デザイン部門の強化と攻めの提案営業へ舵を切ることで下請けからの脱却という経営改革に着手したところ。

【平成 29 年度（事業参加前）までの取組】

- ・ 「イクボス同盟ひろしま」加盟（社長がイクボス宣言）
 - ・ 経済産業省「健康経営優良法人」認定
 - ・ 平成 29 年度下期より退社 20 時を徹底。半日有給休暇制度運用
- 一方、攻めの営業展開に伴い、付随して増大する事務負担の軽減が喫緊の課題となっており、営業と製造に（心の）距離があることから、営業と生産部門が隣接する唯一ののぼり旗メーカーとしての強みも活かしきれていない。
 - 昨年度は「健康経営優良法人」も取得し、20 時退社を徹底する等、社内に残業削減や休暇取得の取組をすすめているものの、ボトムアップ力が弱く、社員が自ら考え、行動する主体性に欠けると判断した。
 - そこで、専門家のサポートも受けながら、管理者層のマネジメント能力や従業員のスキルアップを図りつつ、全社一体型の取組を開始したいと考え事業への参加を決意。

3 取組内容の概要

（1）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

- ✓ 全社一丸で働き方改革に取り組むため、まずは、社内の風通しを良くし、管理者層と従業員、営業と生産の見えない壁を取り払い、連携を強化するコミュニケーション改革を推進した。
- ✓ 改革を楽しみ、工夫する「イベント型働き方改革」を徹底。9 つの全部門（チーム）が一堂に会してカイゼン運動を競う『P J サミット』を企画し実行。個人のモチベーションアップや不要な業務の削減、生産性の向上に結びつけた。取組は自社商品の P O P やのぼり旗を立てることで気運を盛り上げた。
- ✓ ボトムアップ型のカイゼン運動は自然発生的には生まれない。ミドル層が随所で仕掛ける工夫をした。従業員の主体性発揮や成功事例、成功体験を見逃さず、「発見」し「共有」し「広げる」努力を重ねた。

段階	項目	内容	スケジュール				備考 (記載頁)
			5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	
準備 【STEP1】	① 現状把握 (従業員へのアンケート・ヒアリング調査等)	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P 20
	② 方針の明確化	・経営者と取組の方向性の整理		→			P 21
	③ 推進体制の整備	・推進担当者の決定 ・経営層と管理者を中心とする推進チームを結成 ・全員参加のボトムアップ型働き方改革「PJ サミット」のチームとチームリーダー決定		→			P 22
仕組 みづくり 【STEP2】	① 取組目標・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定		→			P 23
	② トップからのメッセージ発信	・全社集会で社長自ら、取組方針を社内で宣言 (キックオフセミナーの場を活用)		→			P 23
	③ 制度の導入	・再雇用制度、障害者短時間正社員転換制度など、多様な人材が活躍できる制度の導入 ・計画有給休暇制度(年5日)の導入			→		P 24
行動 【STEP3】	- キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P 23《再掲》
	① ルール導入 (長時間労働削減・休暇取得促進)	・長時間労働者(時間外労働30時間/月以上)を個別管理する仕組み(検出⇒報告⇒面談)の徹底 ・有給休暇計画表の策定と個別指導の徹底		→		→	P 24～25 P 25
	② 取組周知 (ポップジャパンらしい働き方改革の告知)	・会社玄関に、取組目標や取組内容を横断幕や幟り旗・POPを掲示し、改革推進を宣言		→		→	P 26
	③ コミュニケーション改革 (働き方改革推進のための基盤づくり)	・管理部によるコミュニケーション改革(「いいね!カード渡そう週間」など) ・営業と生産部門の連携を高めるための社内インターンシップ制度			→	→	P 26 P 27
	④ 生産性を高めるための環境改善 (PJサミットの事前準備)	・作業効率を改善するための設備改修(捺染5号機の改修等) ・チームの業務改善を進めるため、各部署でマニュアル整備			→		P 27
	⑤ 業務改善 (全員参加型)	営業チーム 【チーム名】TEAMなくそう! 会			→	→	P 28～29
		捺染チーム 【チーム名】捺染チーム			→	→	
		転写チーム 【チーム名】転写チーム			→	→	
		クリエイティブチーム 【チーム名】TEAM10X			→	→	
		工務チーム 【チーム名】ザ・工務			→	→	
点検・見直し 【STEP4】	① 進捗管理改善	・毎月の推進会議で取組の進捗確認 ・随時、経営会議に上申		→		→	P 29
	② 成果発表会の実施 (PJサミット発表会)	・PJサミットで、9チームの取組発表。優秀な取組を表彰				→	P 30
	③ ミッション・ビジョンの共有	・ミッション・ビジョンを再定義し、PJサミットで共有				→	P 30～31
	- 実績・成果 今後の取組方針の整理	・従業員意識アンケート調査(事後) ・今後の取組方針の検討・決定				→	P 31～32

(2)【STEP 1】「準備」フェーズ

① 現状把握 (アンケート・ヒアリング調査結果)



具体的な取組の工夫

- ✓ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施
【主な着眼点】 ①経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②マーケティング G と生産 G の満足度の違いにも注目
- ✓ ヒアリング調査は、「マーケティング G」「生産 G」「縫製（パート）G」「管理者 G」で実施
- ✓ 課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）も把握

【アンケート調査結果】

●経営者層と従業員との間での認識差が見られる項目

- ・現場のマネジメントや会社に対する信用度（説明責任や誠実な対応）公平な評価（双方向性、公平な昇進）
【経営者層は高いが従業員は低い】
- ・両立の可能性「産後復帰」【経営者層は高い（両立可能）と回答、従業員は低い（両立が難しい）と回答】
- ・個人としての尊重や公平さ（双方向性、公平な昇進）【経営者層で高く、従業員は低い】
- ・認識（公正な評価や仕事配分）差による不満【「生産」「縫製」で高く（不満大）、「マーケティング」部門では低い（不満小）】

●経営者層と従業員の両者とも評価が低い項目

- ・業務効率や業務コントロール【両者とも不足していると見ている】
- ・育児支援や介護支援等の両立支援や自己啓発のための支援【両者とも不足していると感じている】

○従業員の評価が高い項目《自社の強み》とみられる項目

- ・仕事への誇りや仕事へのモチベーションや満足度【特に「マーケティング」部門】
- ・同僚との連帯感や助け合いの風土【困っている社員がいれば手を貸し、助け合う風土あり】
- ・集中して仕事に取り組んでいる

【ヒアリング調査結果 総括】

- ・マーケティング G は仕事にやりがいを感じているものの、売上増や利益アップに繋がらないことに焦りや不安もある。
提案営業に費やす時間を増やしたいが、事務作業量が増大しているためジレンマも感じている。
- ・生産 G は仕事そのものは好きだが、各人のモチベーションが低く、将来のキャリアビジョンが描けていない。生産 G メンバーに
対する経営者層の評価が低いと感じており、評価への不満も根強い。
- ・縫製 G は、仕事そのものは好きだが、研修や行事参加が重荷になっているとの声多数（経営者層への反発）
- ・管理者 G は経営改革に着手しつつも業績向上に繋がっていないことに忸怩たる思いがある。
- ・各グループとも、マーケティング G と生産 G とで意識の齟齬があり、一体感がないとの認識がある。

【抽出課題等】（○：良好な点、●：改善を要する点）

- 従業員は全体的に仕事そのものは好きで、仕事へのモチベーションも高い。職場での連帯感もある。
- 一方で、会社への信頼感は低い。特に公平性（生産 G で根強い）に疑念を抱いている。
⇒評価制度の見直しと管理者のマネジメントスタイルの変更が求められている。
- 職場の連帯感はあるが、マーケティング G と生産 G には大きな壁があり、そのことが会社の強みを引き下げているとの認識。
⇒マーケティング G と生産 G の連結、全社一体となった改革が求められている。
- 従業員は仕事に集中していると自己評価しているが、一方で業務改善や業務コントロールが不足していると見ている。
マーケティング G と生産 G との連携強化と全員参加・ボトムアップ型のカイゼン運動が経営改革のキーポイント。
改革の前提としてマーケティング G と生産 G、経営層と各メンバーとのコミュニケーション改善が必要との認識。

② 方針の明確化



具体的な取組の工夫

- ✓ 働き方改革は経営改革のベースであるとの認識から、第 29 期経営スローガンを、そのまま働き方改革のスローガンにスライドした。
- ✓ 従業員アンケートやヒアリング調査結果から抽出された課題「営業と生産の距離感」や経営改革を「トップダウンからボトムアップ」へと矢印を変えるためには何が必要か検討し、「**コミュニケーション改革**」と「**全員参加の業務改善運動**」を取組の柱とすることに決定した。

【経営理念】

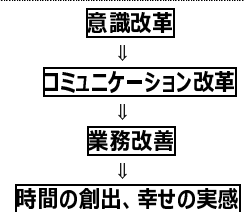
- ・ 責任と思いやりと元気を持ち続け、多品種・小ロット・短納期・高品質を提供いたします。
- 【ミッション】独自のアプローチで布の魅力を最大限に引き出し世の中に普及させる

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- ・ ポップジャパンらしく、楽しく学びながら変えていく取組とする。⇒POP や旗で盛り上げるイベント型働き方改革のモデル創出
- ・ 活動そのものを標準化し成功事例として紹介。働き方改革パッケージ商品として顧客に提供できるようにする。
⇒新たな商材サービスの開発へと繋げる。
- ・ 自ら考え行動する社員を育成し、自分の職場は自分で良くする風土を創る⇒人材育成と風土改革
- ・ 生産ラインの効率化と生産性向上（モチベーションアップを図りながら生産性を高める）⇒業績向上
- ・ 生産と営業とが連結しながら取り組む一体感

【目標達成のためのプロセスとポイント】

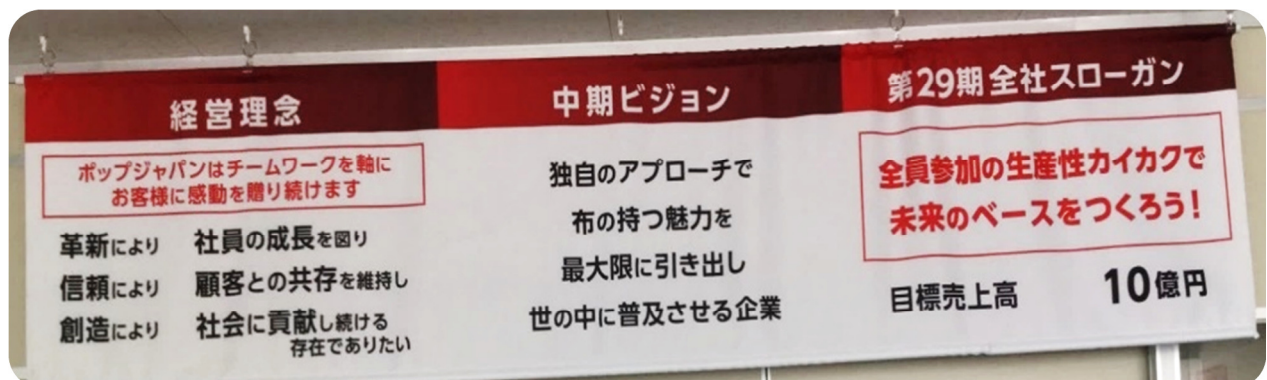
- ・ 変化の激しい時代、「現状の働き方や考え方では危機を乗り越えられない」との意識を全員が持つこと
- ・ 経営者層と従業員、管理者層と従業員、営業と生産の距離を近づける
キャリア & ライフ宣言の声かけ運動の実施、社内インターンシップ活用
- ・ ボトムアップ型業務改善運動を企画し全員で実行する（PJ サミット）
- ・ 生産ラインは機械を保全し業務マニュアルを作成。業務を標準化する。
- ・ 進め方のポイントは、「①全員参加」「②楽しく進める」「③時間を大切にする」の 3 点



【働き方改革の取組方針】

全員参加の生産性カイカクで未来のベースをつくろう！

- ～ 業務の標準化と多能工化を図り、労働時間の削減で Life の充実を後押しする。
- ～ 生産ラインの標準化を図り、仕事の安定化と作業負担の削減によって、改革思考へと変化する。
- ～ 従業員教育の充実で、仕事に対する正しい知識と判断力を養い、成長実感を持たせる。
- ～ 営業部門と生産部門の連結により、自社の強みを引き上げ業績を向上させる。



③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 経営者層、管理者による推進チームを結成することで実行力と現場の声を吸収できる体制とした
(**経営者層、管理者混合の推進体制**)
- ✓ 推進会議は月に 1 回の開催とし①進捗チェック ②問題意識の醸成 ③現場の成功体験を発掘することを主たる目的とし、管理者層のマネジメント能力向上にも繋がるよう工夫。
- ✓ ボトムアップ型改善運動を仕掛けるために「P」サミットという名称のプロジェクトを立ち上げることで全従業員が改革に参加できるよう仕掛けた。(全員参加の体制と仕組み)



(3)【STEP 2】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

- 自社の目指すべき姿（経営ビジョン、働き方ビジョン）を達成するために、取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	内容	現状値（H29 年度）	目標値（H30 年度）
長時間労働の削減	総実労働時間の削減 （常用雇用一人あたり）	178.4 時間/月	170 時間/月以下
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上 （常用雇用者一人あたり）	58. 1%	61%以上
業務改善	業務の標準化・多能工化、社内インターンシップ制、PJ ラボの推進等		

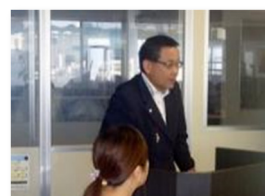
【実行プラン】平成 30 年度の重点実施項目（H 30.7 時点）

項目	内容	主担当	時期・目標
1 所定外労働時間の削減 有給休暇取得向上	・所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上のための 仕組みづくり	社長・ 推進担当者	～H 30. 9
2 意識改革	・キックオフセミナー開催	社長・ 推進担当者	H 30.7
	・朝礼の場での従業員への説明・意見交換、ホーム ページ上での働き方改革宣言		～H 31.3
	・月 1 回の推進会議を意識改革の場にもする。 取組中期にマネジメント研修実施		
3 業務改善	・作業標準書の作成と業務の標準化 ・業務スキルマップの作成と多能工化 ・営業業務の共有化と効率化 ・新人教育、幹部候補者の育成計画書の作成 ・社内インターンシップ制度の作成と実施 （マーケティング部と生産部との連携強化） ・ポップジャパンラボの推進（布の可能性追求）	管理者・ 各プロジェクト リーダー	～H 31.3
	・小さな縫製工場での成果の積み重ね	推進担当者	～H 31.3
4 制度改革	・取組状況の全体進捗管理 ・人事評価制度の見直し ・育児・介護制度の拡充 ・在宅勤務の制度化	推進担当者	～H 31.3

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

- トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値感の共有）を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

項目	内容
時期、時間	平成 30 年 8 月 1 日 3 時間
対象者	全従業員
内容	・社長の働き方改革宣言 ・外部講師によるセミナーの実施（働き方改革の社会的背景、働き方改革の全体像・進め方） ・グループワーク（課題とあるべき姿、施策）討議・発表



③ 制度の導入

- 非正規社員を正社員に転換している実績などはあるものの、制度化できていなかったため、多様な人材が意欲的に働き活躍できるための様々な制度を導入し、導入した制度が有効に活用されるための支援を実施した。

制度名	狙い	内容・備考
障害者 短時間正社員制度	障害者の特性を正しく理解し、モチベーションを高めながら戦力化する。	当制度とメンターによる育成プログラムを組み合わせ支援
リハビリ勤務制度	メンタルヘルス不調者の職場復帰可否判断と早期職場復帰と定着	リハビリ期間 3 週間は処理業務を中心にし負荷を下げ、徐々に内容を変更していく
再雇用制度	出産、育児、介護で離職せざるを得ない社員の職場復帰を容易にする	勤続 1 年以上で退職時・退職後に再雇用を希望する者は面接試験を実施し再雇用
モバイルワーク制度	顧客先や移動先で業務が出来るようにする（多様な働き方の実現）	活動目的やセキュリティ対策について明示対象者を明確にし、柔軟な働き方をサポート
定年後の再雇用制度	高齢者の方の活躍を促進する	定年再雇用の延長 65 歳⇒70 歳

■制度活用の事例■ 障害者が働きやすい制度と障害者育成プログラムの組み合わせ

【取組前（課題等）】

- ・パートとしての採用。本人のモチベーションも低く、潜在的な能力が活かせていない状態

【取組内容】 本人、メンター、同僚 3 者が一体となって変革

- ・障害者が働きやすい制度を導入
 - 障害者短時間正社員制度
 - 時差出勤制度（始業 11 時からの時差出勤）
- ・メンターが個人ごとの育成プログラムに沿って 4 つのステップで指導
 - 本人だけでなく仲間を巻き込むことがポイント
- ・メンターが障害者個人に合った今後の育成方針を提案し実行
 - 苦手な業務を減らし、得意な業務（パソコン仕事等）を増やす
 - フォロー体制を見直す（コミュニケーションの取り方を変える）

障害者育成プログラム（抜粋）

配置部署	製造部工務課	メンター	五反田部長	仕事内容	編製作業（結局のぼり）
ステップ	勤務時間	対象	テーマ		
第1ステップ	勤務時間 5h H28.3.18 パートとして入社 勤務 11:00～15:00 5h	本人へ 仲間へ	生活・仕事のリズムをつくる 障害についての理解		日常的に型 れしかも夜型 を送る成長 障害者を受
第2ステップ	勤務時間 6h パート H28.4.18～6h勤務へ移行 勤務 11:00～17:00	本人へ 仲間へ	担当業務をつくる 任せる心		規則正しい 仕事の進め 仕事を任せ

【取組後（実績・成果等）】

- プログラムに基づく指導を経て、正社員登用。本人のモチベーションも上がり、イキイキと活躍。貢献度も高くなった。（従業員の成長と幸せの実感）

(4) 【STEP3】「行動」フェーズ

① ルール導入（長時間労働削減・休暇取得促進）

具体的な取組の工夫

- ✓ 残業が 30 時間を超過するとアラート（警告）が発令する仕組みを導入。
検出（アラート）⇒報告（面談依頼）⇒面談実施 の流れを徹底するとともに、業務改善を同時に進めることで、残業月 30 時間以上の長時間労働者が激減《H29：延べ 127 名 ⇒ H30：延べ 28 名（99 名減）》
- ✓ 従業員全員を対象に、年 5 日間の計画有休休暇制度を導入。併せて、個人ごとの有休計画表を作成し、きめ細かな個別指導を行うことで、取得率の低い従業員の意識を変え、目標以上の大幅な取得率アップに繋がった。
《有給休暇取得率 常用雇用者一人あたり平均 58.1%（H29）⇒ 84.1%（H30）（26%増）》

《取組項目 1》長時間労働削減のための仕組み（ルール）の浸透

【取組前（課題等）】

- ・ 管理部が所定外労働時間数を個人別残業一覧表で管理。月 30 時間以上の残業を行う従業員が多く発生。

【取組内容】

- ・ 残業月 30 時間以上となった者を検出する仕組みを新たに導入。管理部から上長に残業者を知らせ面談実施を依頼、上長は面談を行って残業者の健康状態や残業原因を把握、改善策などを指導し、結果を推進会議に報告する仕組みを徹底した。

◎アラート発令（個人別残業一覧表）

- ・ 30 時間以上の残業者には黄色、50 時間以上は赤のマークで警告

実数	4月	5月	6月	7月	8月
マーケティング	45:15:00	48:30:00	50:15:00	47:00:00	51:00:00
マーケティング	40:30:00	32:15:00	23:00:00	9:30:00	9:30:00
マーケティング	30:45:00	24:30:00	23:15:00	20:15:00	16:30:00
マーケティング	21:30:00	28:00:00	29:15:00	28:30:00	31:15:00
マーケティング	5:00:00	13:15:00	7:00:00	13:30:00	11:45:00
マーケティング	17:45:00	15:15:00	2:15:00	0:00:00	5:30:00
マーケティング	34:15:00	30:00:00	30:45:00		
マーケティング	4:30:00	15:00:00	13:15:00		
マーケティング	13:15:00	0:00:00	0:00:00		
マーケティング	0:00:00	3:15:00	3:00:00		
マーケティング	0:00:00	1:45:00	4:30:00		
マーケティング	16:00:00	11:00:00	19:45:00		
マーケティング	8:45:00	0:00:00	12:15:00		
マーケティング	1:00:00	3:30:00	12:15:00		
マーケティング	5:00:00	13:00:00	9:30:00		
マーケティング	11:15:00	0:00:00	0:00:00		
工務	2:20:00	1:55:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00
所屬小計	256:45:00	251:00:00	278:30:00	194:15:00	230:45:00
所屬累計	256:45:00	507:45:00	786:15:00	980:30:00	1211:15:00
管理	15:00:00	19:00:00	9:00:00	3:45:00	6:30:00
管理	9:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
管理	12:15:00	12:45:00	10:30:00	6:45:00	4:00:00
所屬小計	36:45:00	31:45:00	19:30:00	10:30:00	10:30:00
所屬累計	36:45:00	68:30:00	88:00:00	98:30:00	109:00:00
製造	0:00:00	47:15:00	49:45:00	23:45:00	81:30:00
製造	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00
製造	16:15:00	11:15:00	5:30:00	3:00:00	5:30:00

検出

◎面談の実施と面談結果報告

- ・ 上長は面談を実施し、残業の原因や改善策の指導
- ・ 結果を推進委員会に報告

マーケティング部 次長 課長
残業時間報告1月度(1/15日付)

面談

引き継ぎ指導・管理をお願いします。

【運用・ルール】
● 時間外労働(残業)時間/月を越える方(1/15日付)の場合、部門長は面談・指導をお願いします。
● 部門長は面談後、面談の結果、改善策を推進委員会で報告いたします。
● 本部記録係は残業関係データ一覧を1ヶ月ごと一従業員フォルダ内にあります。

◎上長への報告と面談実施の依頼

- ・ 30 時間以上の残業者を上長に報告。面談を依頼

月	残業時間	面談日	部署	役職	対象者
8月	41:30	2018.9.10	生産課	課長	郷谷 孝
			体調については問題なし。出社時の業務前時間がタイで、自ら見本となるよう業務開始時間(朝礼)に合わせ		
8月	51:00	2018.9.10	生産課	課長	村岡 雅
			体調については問題なし。業務前時間(朝礼)に合わせ、働き方改革を		
8月	31:15	2018.9.10	マーケティング	係長	中村 勇
			体調については問題なし。プライベートでも早く帰るよう指導した。1日の行動を計画し、行動するよう指導した。見積書がはけない状況に関しては、PCAのカスタマイズするよう指導した。		

報告

【取組後（実績・成果等）】

- 業務改善を同時に進めることで、残業月 30 時間以上の長時間労働者が激減 (H29 : 延べ 127 名 ⇒ H30 : 延べ 28 名)



管理部／宮下伸寿

“長時間労働削減を定着するためにはどうすればいいか、推進委員会で徹底的に議論。警告（アラートを発令）し、上長に報告し、面談するというルールと仕組みを明確にすることで、成果に繋がってきました。去年は 10 数名いた月 30 時間以上の長時間労働者も現在では一人もいません。各部門で業務改善を進めてきたことも残業削減の効果を早めました。カイゼン運動で時間を創出することで無理なく残業削減が進められたのだと思います。今では、早く帰り、ライフを満喫することが当たり前の風土になってきています。”

《取組項目 2》 休暇取得促進（有給休暇計画表をもとに個別指導の徹底）

【取組前（課題等）】

- ・ 半日有休休暇制度等を導入。有給休暇取得率は一人当たり 58.1% (H29) だが、個人又は部門により取得率に偏りも

【取組内容】

- ・ 全従業員を対象に、年 5 日の計画有給休暇制度を導入
- ・ 個人ごとの有給休暇計画表を作成し、管理者が取得率が低い従業員を個別指導して、取得を呼びかけ
- ・ 休みやすい環境づくりのため、スキルマップを作成して多能工化を推進

【取組後（実績・成果等）】

- ・ きめ細かい指導で、取得率の大幅増を達成。取得率の低い従業員の意識にも変化。
常用雇用者一人あたり平均 58.1% (H29) ⇒ 84.1% (H30) (26.0%UP)

② 取組周知（ポップジャパンらしい働き方改革の告知）

- ホームページや SNS での展開と同時にポップジャパンらしい働き方改革の告知は何かを考え、商品でもあるのぼりや横断幕、POPで盛り上げる方法を取った。単にのぼりを立てるだけでなく「全社一体で取組もう」という意思と「楽しく取組もう」というユニークさを表現するため社長の顔がモチーフのオリジナルのロゴマークを作成。
- 来社されるお客様との話題にのぼったり（**話題性**）、「皆で取組んでいこう」という（**一体感の醸成**）や「毎日旗が目に入り、否が応でもやる気が出てくる」という（**モチベーションアップ・高揚感**）に効果があった。



③ コミュニケーション改革（働き方改革推進のための基盤づくり）

具体的な取組の工夫

- ✓ 全社一体となった働き方改革とするためには職場の風通しを良くし、管理者層と従業員、営業と生産のコミュニケーションの質の向上が重要と考え、まずは管理者からの声掛けや従業員との面談等でコミュニケーションの機会を増やした。
- ✓ 管理部主導の「いいね！カード渡そう週間」や「いきいき集め」、管理者主導の 5 分間面談や部門を超えたクロス面談は、管理者層と従業員、部門間（営業と生産）の距離を近づけた。
- ✓ 社内インターンシップ制度など部門を超えた協業がポップジャパンの新しい強みになりつつある。

《取組項目 1》 管理部によるコミュニケーション改革（「いいね！カード渡そう週間」など）

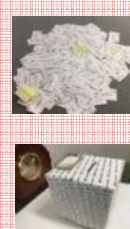
- 「管理者層」と「従業員」、「営業」と「生産」の心の壁を取り払い、連携を強化することで、提案力や開発力強化につなげることを目的として、管理部主導で風通しの良い組織にするためのイベントや企画を実施（①～④）
- 併せて、管理者層が別の部門の部下と面談する取組（⑤）を行うことで、次第に社内の風通しがよくなり、経営者主導の「働き方改革」を、従業員主導の「働き方改革」に変化させていくための土壌づくりができた。

【ポップジャパンのコミュニケーション改革一覧】

項目	狙い	内容
① 宝探し開催	話題作りと社員同士の会話の接点を増やす	布に 7 つのキーワードを記し社内へ隠す。布を探しキーワードを組み合わせて文章を完成させた方を表彰
② いいねカード渡そう週間	褒めあう風土 笑顔あふれる職場作り	いいね！と思った社員にカードを渡しボックスに投函。 カードを多く渡した方を表彰
③ イキイキ集め	社員のナイスショットを収集。社内活性化を狙う	管理部が社員の「笑顔」や「イキイキした表情」を写真に撮り、掲示板や HP 等にアップする取組。
④ 5 分間面談	管理者層と従業員の距離を近づける。上長と部下の信頼関係構築	キャリア&ライフシートを活用しながら仕事、生活、趣味、仕事の進め方について上長と部下で面談
⑤ クロス面談	管理者層の視野を広げる。営業と生産の連携強化	管理者層が別部門の部下と面談。面談を通じて別部門の苦労や悩みを聴く。
⑥ 社内インターンシップ ⇒ 営業と生産の協業	営業と生産の連携強化。協業を広げる。 営業力強化、商品開発力強化	製造メンバーはスーツ着用でクライアント訪問に同行。 営業メンバーは製造現場を体験する。



【工夫した点】数年前に「ありがとうカード」に取り組んだことがありましたが、長くは続きませんでした。その原因を考え、この度は、いかにも「ありがとうを渡します」ではなく、「あなたのそれイネ」という、軽いシチュエーションで押し付けなく渡せるものに拘りました。メリハリをつけるために、毎月 1 日～15 日を期間と定めたり、毎月沢山渡した人の表彰だけでなく、沢山もらった人の表彰もしました。



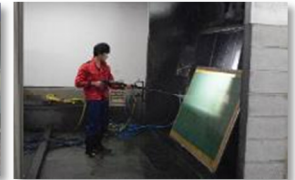
《取組項目2》営業と生産部門の連携を高めるための社内インターンシップ制度

【取組前（課題等）】

- ・営業部門と生産部門に見えない壁があり、連携した取組ができていない。（人事異動やジョブローテーションに対しては反発も強かった）
- ・会社の強みは「営業」と「生産」が隣接している唯一ののぼり旗メーカー。←この強みが活かせていない。

【取組内容】

- ・取組内容
 - 製造部の2名がマーケティング部の営業やクリエイティブとの同行訪問実施
（午前）お客様窓口の内容説明，（午後）スーツ着用で客先を訪問
 - 営業部の2名が転写や捺染機の操作や製版・調色について学ぶ
（午前）製造工程全般についての説明（午後）作業着に着替えて作業開始
- ・学んだことや気づいたことを自分で活かす。（インターンシップ報告書提出）



【取組後（実績・成果等）】

- ・お互いに問題意識が高まり、他部門をリスペクトする気持ちが芽生え、相互に提案をしたり、意見を求めるようになった。
- ・営業、クリエイティブ、生産のメンバー3人で商品開発のプロジェクトが始まる等、会社の強みを引き上げた。
- ・今回の取組により職場の連帯感が改善/ある程度改善：35.4%（取組後アンケート集計）

④ 生産性を高めるための環境改善（PJサミットのための事前準備）

- 「PJサミット」を、全員参加の業務カイゼン運動としてより効果的に展開するための環境改善として、トップダウンで設備（5号機）の改修とマニュアルの整備を実施した。

【取組前（課題）】

- ・捺染チーム（特に5号機担当）は、長時間労働が多く、腰や手首を痛めたりする状態
- ・ジャンボ印刷に時間がかかる。生産が安定しない。リが落ちない。⇒疲労困憊な状態
- ・マニュアルがなく業務が標準化できていないため担当者により労働時間に偏りがでていた。



5号機

【取組内容】設備の改修（投資）と業務の標準化（マニュアルの作成）

- ・取組①：すべての部門でマニュアル作成（未経験者でも作業できるよう業務を標準化）
- ・取組②：マニュアルに沿って行動できているか、定点観測（ビデオ撮影実施）
- ・取組③：トップダウンで5号機を改修（人力ではなくコンピュータ制御できる箇所を増やす）
- ・取組④：設備の改修とマニュアルに沿った行動（標準化）を徹底する



5号機改修



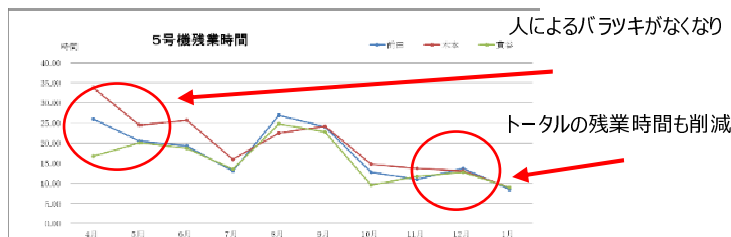
製版

【取組後（実績・成果等）】

- ・長時間労働の削減（しかも業務に偏りがなくなり、残業時間が平均化した）※特に5号機
- ・常用雇用者（生産）の所定外労働時間 前年対比65%削減
- ・捺染機の生産性向上（人時生産性）前年度対比8.6%増



ビデオで定点観測



⑤ 業務改善（全員参加型） ～イベント型＝ポップジャパン方式「P J サミット」



具体的な取組の工夫

- ✓ 「全員で取り組む」「楽しく取り組む」「旗やのぼりで盛り上げる」の 3 点を基本方針として経営者層が発信。
- ✓ ミドル層は P J サミットを企画。活動が軌道に乗るよう盛り上げ、応援し、仕掛ける。
- ✓ 現場はリーダーとチーム名を決めてカイゼン活動をスタート。「楽しく、学び、変える」が基本。
- ✓ 経営者層、管理者層、現場の役割を明確にし、相乗効果の発揮を期待した。

《ボトムアップ型業務改善運動を成功させるならポップジャパン方式で！！》

ポップジャパン方式の公式

全員参加型（全員が）× ② イベント型＝PJ サミットの企画等（企画を楽しみ）×POP やのぼりの活用（盛り上げれば）＝自主的なカイゼン運動のうねりとなり大きな効果を生み出す！！

《取組項目 1》営業チームの取組（仕事を見直し根本から設計し直す）

【取組前（課題等）】

- ・攻めの営業のための時間をつくるため、守りに特化するチームを編成したが、日々業務に追われて仕事が回らない状態に苦戦

【取組内容】

テーマ：仕事を一から見つめなおし、楽にできるよう再設計

- 〈取組①〉定番を決め、定番についての入力作業を減らした。
- 〈取組②〉ショートカットキーの活用を進め、入力タッチ回数を減らした。
- 〈取組③〉窓口を一本化し口頭の依頼を止めることで、応対する人の片寄りを無くした。
- 〈取組④〉ホワイトボードが活用できていない事を見える化し、「知らなかった」を無くした。
- 〈取組⑤〉モバイルワークなど、IT を活用した新しい取組を導入



メンバー全員で議論し実行

【取組後（実績・成果等）】

- ・攻めの営業に時間が割けるようになり、ストレスも軽減でき、新しいビジネスが展開され始めた。
- ・攻めと守りのそれぞれのチームが互いに協力、協調することで、チームの結束力が高まった。
- ・働き方改革の進展状況 100%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計 営業 7 名の回答）

《取組項目 2》捺染チームの取組（設備を変え、部品を変え、人の動きを変える）

【取組前（課題等）】

- ・不具合対応に苦慮。仕事に終わりが見えず長時間労働が常態化（従業員ヒアリングより）
- ・人力で設備対応することも多く手首や腰を痛めることも多かった（従業員ヒアリングより）

【取組内容】

- ・テーマ：設備を変え、部品を変え、人の動きを変える 三位一体改革で作業効率を飛躍的に高める（意識を変える）毎月の部会で徹底議論。PJ サミットで優勝できる取組にしようという意識が芽生える（設備を変える）従来の設備 5 号機を扱いやすくメンテナンス（部品を変える）PJ ラボと連携しゴム交換用にエアーツールを使用（動きを変える）試行錯誤を繰り返しながら洗浄剤を流す位置を 8m 後ろに下げる。



【取組後（実績・成果等）】

- ・ジャンボサイズ製品の印刷時間（20 時間⇒5 時間）ロス率 57%削減 1 回の作業当たり 29,280 円のコスト削減（人時生産性 8.6 増）

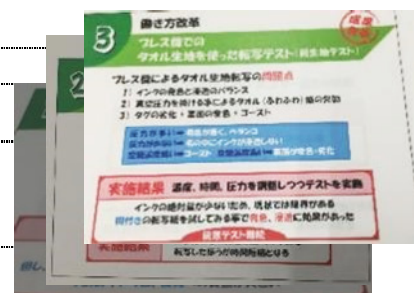
《取組項目 3》転写チームの取組（温度と速度の調整で印刷時間短縮）

【取組前（課題等）】

- ・改善活動は既に進めており現状に満足。試行錯誤しながら、生産性をさらに高める意識や行動が欠けていた。

【取組内容】

- ・テーマ：製品の品質を保ちながら製品スピードをいかに上げるか <<試行錯誤とチャレンジ>>
- （取組①）転写時の温度と速度を調整し、品質を維持しながらスピードを上げることに挑戦
- （取組②）新たなチャレンジとして 900 中の 2 面刷りやプリンターの無人化、プレス機のタオル生産に取り組む



【取組後（実績・成果等）】

- 品質を維持しながら転写スピードを1.1倍から1.5倍にアップ。○成長実感100%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組み後アンケート集計 転写5名）（人事生産性7・6%増）

《取組項目4》クリエイティブチームの取組（見えない時間で自分を高める働き方）

【取組前（課題等）】

- プレゼンテーション能力を高めたいが、現在の自分の立ち位置が見えにくい。

【取組内容】

- テーマ：目に見える「アクションプランの構築と実施」

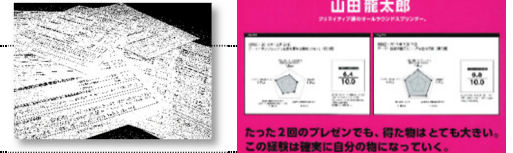
（取組①）インプット量アップ。各人1日1つ気になったモノ・コト・コトバを単語帳に書き留め、毎日の課内ミーティングにて発表しあう。

（取組②）テーマを決め毎週1回/5分のプレゼンを実施。クリエイターとして必要と思われる内容にて採点をする事で成長の見える化を図る。



【取組後（実績・成果等）】

- 課内全体で情報共有することで約360個の情報をインプット！
- 毎週のプレゼンを採点化することで各人の課題を数字で見ることができるようになった！
- 成長実感87.5%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計～クリエイティブ8名の回答）



《取組項目5》工務チームの取組（業務分担の見直しと多能工化の取組）

【取組前（課題等）】

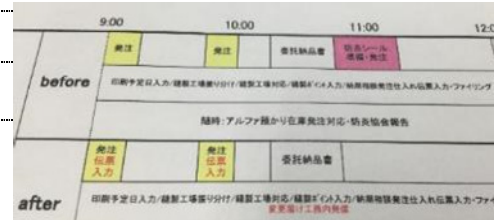
- 業務を見直し効率化を図らなければ、退職や人事異動による人員減に対応できない状態だった。

【取組内容】

- テーマ：12名全員の業務内容を時間帯別に見直ししてみる。（業務の見える化と組み換え）

（取組①）全員の1日のスケジュール表を見る化し、どこで、誰が何をするのが最も効率的か検証

（取組②）分担された業務がこなせるようメンバー全員でサポートしながら多能工化を実現した。



※時間帯別業務の見える化表

【取組後（実績・成果等）】

- 12名全員ではじき出した見直し貢献時間 1日/25.5時間 1人当たり 2.1時間
- 生産性は向上したか71.4%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計～工務7名の回答）

(5)【STEP4】「点検・見直し」フェーズ

① 進捗管理改善⇒人時生産性の導入（生産部門）

- 働き方改革計画書」を活用し、働き方改革の取組進捗状況を月に1回の推進部会でチェック。状況変化や計画から大きく遅れている項目に対してはタイムリーに対応できる体制を取った。推進部会の議論の中で、今回人時生産性の導入を決定

ポップジャパン働き方改革計画書（一部抜粋）

目標値	対象部門			責任者	4月			
	製造	マーケ	管理		4月	5月	6月	7月
HIP、靴、SNS等での発信			○	社長				
働き方改革研修の実施	○	○	○	専務				
定例メンバー：管理職	○	○	○	専務			■4/25	■7/2
就業発表会の実施	○	○	○	専務				
170時間/月以下				社長				
就業場所の変更と朝礼で説明			○	専務			■4/26設置	→
経営会議で報告	○	○	○	管理職				
経営会議で報告			○	管理職				
作業標準書の作成	○	○	○	管理職				
5年間の改善工事、他	○	○	○	五反田				
顧客管理書の作成		○		稲田			■新客用紙作成、活動	→
グループウェアの導入		○		大石				
61%以上				社長				
5日/年	○	○	○	専務				
有給計画書の作成	○	○	○	管理職				
スキルマップの作成	○			五反田			■4/2：二新課運用開始	

人時生産性（ポップジャパン方式）の公式

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{生地の生産面積}}{\text{生産部門従業員の総労働時間}}$$



推進会議や経営会議で進捗チェック状況変化に対応

② 成果発表会の実施（PJ サミット発表会）

具体的な取組の工夫

- ✓ 9 チームが改善活動の内容を発表できる場を持つことで全従業員が改革の果実を実感できるように工夫。
- ✓ 優秀なチームは表彰。事前に表彰基準を告知することで、「優勝を狙う」「他のチームには負けない」等、競争心を持って改善活動やプレゼンに臨むことができるよう仕掛けた。
- ✓ 社長は働き方改革の継続と新しい経営計画（新ビジョン、ミッション）を発表。働き方改革は経営改革であり、会社の将来不安が解消され、力強く前に進み始めているという前向きなメッセージを伝えた。

○ 全員参加型（＝従業員が主人公）の成果発表会にするため、随所に工夫を取り入れて実施した。

工夫① 全チームのぼりと旗で盛り上げる



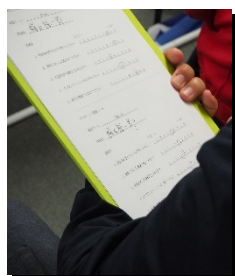
工夫② 全チーム5分間のプレゼン



工夫③ 効果的な質問タイムで白熱した議論



工夫④ 公平性（審査員にはゲストが参加し、表彰基準も明確にする）



《表彰基準》

1. 取組が分かりやすかったか
2. 趣旨に沿った成果が出ているか
3. 全員参加の活動だったか
4. プレゼンテーションは上手だったか
5. 成果が数値で示されたか

工夫⑤ 優秀なチームは表彰する（豪華食事券つき）



村岡営業課長

“数ヶ月前、各チームのリーダーに進捗をヒアリングした際は、まだまだ課題があって不安に感じました。しかしながら、発表会では各チームが全て、当初の取組テーマに真摯に向き合い、課題を克服し、大なり小なりあるにしろ成果を上げて来たことに感動を覚えました。成果に至るまで試行錯誤の連続だったようですが、その事こそが、社員一人ひとりが自ら考え行動したということであり、意識が変わった証しだと思います。”

③ 新しいミッション、ビジョンの共有と浸透

- 全社一体となって働き方改革を推進することで、「のぼり旗や横断幕、POPは人を元気にし、人を集める旗印の役割を持つ」ということを草の根の働き方改革を通じて全従業員が学んだ。
- こうした新たな学びや気づきに加え、自社の強みや会社の役割について、推進委員会中心に議論してミッション・ビジョンを見直し、PJ サミット成果発表会後に社長より発表。ミッションとビジョンが全員のものとなるよう徹底した。

【従来のミッション】

「独自のアプローチで布の魅力を最大限に引き出し世の中に普及させる」 もの作り

【新しいミッション】

「私たちはお客様を元気にするため「旗印に人が集まる」シーンを作ります」 コト作り



4 実績・成果、今後の取組方針

(1) 実績・成果

- 働き方改革の全体方針は「トップダウン」で、仕組み作りや運営管理は「ミドルアップダウン」で、さらに実行・行動は「ボトムアップ」という役割分担が上手く回り始めた。（経営改革の基盤ができたという評価）
- 長時間労働の削減については、制度やルールを仕組み化したことが奏功し、大幅な削減が図れた。チーム別の業務改善の取組も労働時間削減を後押しし、残業削減とライフを充実させたいとの従業員の想いは社内風土として定着してきた。
- 有給取得率の向上については、計画有給（5日間）の設定だけでなく、有給計画表に基づくきめ細かい個別指導が取得率の低い従業員の意識を変え、目標以上の大幅な取得率アップに繋がった。
- のぼり旗や横断幕を活用した働き方改革を推進することで、「旗はお客さんを元気にし、旗印に人は集まる」という想いや自社商品への誇りが従業員に芽生え、この取組の経験とノウハウは改革グッズとして商品化に繋がった。

【皆が働き方改革を通じて学んだ教訓】

- ・ 企画やアイデアは「押し付け」からは生まれない ⇒自主的に取り組む社員が付加価値を生む
- ・ ボトムアップの取組は自然発生的には生まれない。⇒経営層やミドル層が仕掛けなければならない
- ・ 私たちの商品（のぼりや旗）は人や組織を元気にし、人と人、人と組織を繋ぐ役割を持つ

【数値の実績】（H31.2 末 現在）

内容	①取組前 (H29 年度)	②取組中 (H30 年度)	差引 (②－①) H30－H29
・総実労働時間の削減（常用雇用者一人当たり）	178.4 時間／月	157.8 時間／月	▲20.6 時間／月
・年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人当たり）	58.1%	84.1%	+26.0%
・時間外労働月 30 時間以上の常用雇用者数	延べ 127 名	延べ 28 名	▲延べ 99 名

※H30 年度は、11 か月間（H30.4～H31.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.3 調査結果）】

質問項目	回答結果	備考
良好な点	業務の効率化（全員）	67.0% 「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	有給休暇が希望通り取れる（全員）	67.0% 「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	助け合いは進んだか（管理者層）	83.4% 「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	働き方改革の共感度（経営者・管理者層）	82.4% 「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	働き方改革の実践度（経営者・管理者層）	70.6% 「実践できた」、「ある程度実践できた」の割合
改善が必要な点	働く場所の柔軟性	12.5% 「改善した」、「やや改善した」の割合
	人事管理（評価・配置など）	12.5% 「改善した」、「やや改善した」の割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

- 未来の活動に時間をかけられるようになった。
- 残業時間の削減は時間を常に意識し無駄を無くすことで実現できた。
- 今までは 16 時頃まで待っていた送り状が 15 時頃には揃うようになり、自分の業務に心の余裕ができた。
- 他部署の仕事内容や改善方法を詳しく知ることが出来た（参考にしたい）
- 小さな改善でも違ってくんだと感じた。
- 部下の働き方改革より自らの働き方改革が必要
- 仕事内容にもよるがもう少しフレキシブルな勤務体系が欲しい。

（2）今後の取組方針（課題等）

1. 粗利益拡大

（付加価値の高い部門への人材の移動〔生産性の向上と営業力向上〕）

2. 公平な分配

（働き方改革で生まれた果実を平等、公平に分配する新人事評価制度の確立）

3. 豊かさの実感

（多様な人材が活躍できる新しい制度の導入〔副業・兼業他〕）

（3）経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 熊本 卓司 氏	○ 働き方改革は経営改革なので経営者自身の考え方を柔軟にしなければなりません。この度改めて経営理念についても見直し、弊社の「ミッションステートメント」も明確にしました。誰もがぶれない方向を示し常に原点に立ち返ることとしました。 ○ 社員一人ひとりがイキイキと働ける会社にするために、難しいことを同時に取り組んでおりますが、変化を恐れず前向きに取り組む姿で感動させられ、勇気づけられます。 ○ 何よりも大事なことは、働く社員さん一人ひとりの前向きな姿が、働き方改革の源ではないかと思います。 ○ 今回の事業を通じて学んだことを活かしながら、弊社独自の表現ビジネスを展開し、第二期働き方改革をスタートさせます。
推進担当者から	 経営企画室室長 大石 俊也 氏	○ 当初、働き方改革を全社活動として導入するかどうかについては、正直悩みました。というのも、当社では経営改革、体質改善の最中にあり、そこにもう一本の改革の軸が加わると収集がつかなくなるのではという懸念があったからです。 ○ しかしながら「働き方改革」＝「経営改革」であるというお話を伺い、わが社の経営改革の原動力となると確信したため、推進担当者を買って出ることになりました。 ○ 実際に目標を決め、計画書に従い活動を進めていく中で、管理者層の進捗管理、制度改定などいくつも仕組みづくりができ、PJ サミットという改善活動の仕掛けによって確実に結果がついてきました。正直、初年度でここまで来たかという気持ちでいっぱい、弊社従業員に高いポテンシャルが備わっていることが確認でき、とても良かったと思います。