

広合化学株式会社

《製造業(プラスチック製品(自動車部品等)の製造), 従業員 47 名, 大竹市》

【取組報告者(社内推進担当)】品質管理係長 石岡 辰夫 氏

【主な取組成果】

- ✓ 従業員の不満要因(工場内のハード環境、上司との対人関係、会社の将来像の説明不足)に迅速に対処。従業員の不満が軽減して、会社への信頼感が高まり始めた
- ✓ “社長自らが変わる”取組を起点に、様子見しているベテランの管理職等に対して社長自らが対話を重ねながら改善運動を展開することで、人時生産性を落とさずに従業員同士が助け合う現場に
- ✓ 現場リーダーは、部下への業務移行で生じた時間を活用して、イノベーションの芽づくりが可能に

取組の方針	<p>上下左右見通しの良い環境を作り、一体感をもった職場へ</p> <ul style="list-style-type: none"> ～ 立場にかかわらずコミュニケーションを取りやすい環境をめざす ～ 従業員に分かりやすい規則と体制を作ることで相談しやすい、働きやすい環境を作る ～ 情報共有とその活用を効率化。役職者の不足しがちなコミュニケーションをリアルタイムの情報掲示で充実させ、社内での情報格差がないような仕組みをつくる 	
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、制度改革、業務改善	

取組前

- 従業員から「職場環境」への不満が大きい
 - ～ 人間関係(上司からのハラスメント等)や工場環境に対する不満が増大
- 働き方に関する会社の制度やルールも整っていない
 - ～ 休暇等の会社支援制度が曖昧。主観的な能力評価による不公平感が従業員の成長意欲の阻害に
- 現場リーダー層が長時間労働に陥っている
 - ～ 現場リーダー層に業務が集中しており、新たな事業展開を検討する時間的余裕もない



今回の取組

- 会社の変化を従業員に実感してもらうため、“働く環境を整える運動”を迅速に展開
 - ～ ハード面: 部署横断組織(5S委員会)を活用した環境改善(暑さ対策、置き場の確保等)
 - ～ ソフト面: ハラスメント対策窓口設置(責任者/社長)、全従業員へ会社の将来像を説明
- 多様な働き方が選択でき、全従業員が成長意欲を持てるよう、制度改革
 - ～ 働きやすさ: 半日単位有給休暇、育児等の事情に応じた時差出勤等をルール化して利用奨励
 - ～ 働きがい: 能力評価基準を定め、能力評価によって処遇や給与が変動する仕組みを導入
- 社長の働き方改革を起点として、様子見しているベテランの管理職等と対話を重ねながら、情報共有化&現場リーダー主体の業務改善運動を展開
 - ～ 社長自らが、「社長が動かなければ会社は変わらない」という認識のもと、率先垂範や従業員との面談を実行
 - ～ 管理職への繰り返しの研修実施&実行ツール(いね!カード)導入で、部下のやる気を高める接し方を促す
 - ～ 情報(出荷や出勤スケジュール等)の共有化で、シフト管理を容易にし、休暇取得を奨励
 - ～ 若手の現場リーダーを中心に、業務量が過大な自身の業務をチーム(各作業工程)内で業務分担



取組後(成果)

- 従業員の不満要因に迅速に対処して、会社の変化を実感してもらうことで
 - ・**会社への信頼度が高まりはじめた**(会社対応への不満者: 全従業員の約半数から3割に改善)
- 社長の率先垂範のもと、管理職の意識改革&現場リーダー主体の業務改善運動等を実施することで
 - ・**人時生産性(生産量/総労働時間)を落とさずに、有給休暇取得: 60%到達**(対前年度比: 約15%UP)
 - ・**従業員同士が助け合う職場風土の実感度: 全従業員の約7割が実感**
 - ・**管理職の成長実感度: 全管理職の約8割が実感**
 - ・**若手の現場リーダーは、イノベーションの芽づくり(新事業部の立ち上げ準備対応)が可能に**



1 会社概要 (H30.5 月現在)

基本情報	業種	製造業	設立年	昭和 43 年 10 月
	所在地	大竹市東栄 1 丁目 13-26		
	従業員数	従業員数：47 名 [内訳] 正社員：35 名 パート・アルバイト：12 名		
	事業概要	プラスチック製品（自動車部品等）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) 10.2 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) 46.2 %		
	総実労働時間 (H29)	(常用雇用者一人あたり) 148.7 時間/月		

2 今回の取組（事業参加）の背景等

「業績が堅調な今こそ次世代に向けての足元からの経営改革を行いたい！」

- 社長は 4 年前に実父からの承継で就任。会社の業績は、自動車メーカーからのダストカバー製品の独占的な受注があるため好調。しかしながら、社長は今後も同受注を維持できるか強い危機感を持っており、業績が好調な間に、制度の整備や足元からの経営改革を行いたいと考えている。
- プラスチック製品を加工する技術、昔ながらの「ブロー成形技術」は自社の強みであるが、時代は変化しており、新しい技術取得（新事業部の立ち上げ）に向けての投資や準備が必要。また、業務の可視化や業務プロセスを見直すことで、従業員個々の進捗管理を効率化し、生産性向上に繋げたい。
- 「若い人材が入社し定着するような会社になりたい」との社長の想いを実現するため、会社としてのビジョン構築や従業員に共感してもらえるような取組が求められている。
- 育児等の事情に応じて、一部の従業員には時差出勤や短時間勤務を認めており、半日単位での有給休暇やリフレッシュ休暇といった支援制度自体はあるが、ルール化（明文化）できておらず、従業員への制度説明ができていない。
- 人事評価制度がない中で、経営者層が業績を鑑みながら従業員個々の昇給額を決めているため、従業員間での不公平感が生じている。
- これまでの取組としては、昨年度、定年退職年齢を 65 歳から 66 歳に延長。50 歳以上の従業員が全体の約 40%を占めている中で、高齢者が活躍できる制度や環境を整えることを狙いとした。

【平成 29 年度まで（事業参加前）の主な取組】

定年退職年齢の延長（65 歳→66 歳）

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

- ✓ 管理職を対象としたキックオフセミナーを実施後、直ちに自社のカイゼン運動の母体である 5S 委員会をリニューアル（社長を議長とする運営体制に見直し）。5S 委員会の場で、職場環境に関する従業員の不満に対する改善策を議論して、迅速に実行していくことで、まずは会社の変化を従業員に実感してもらえるよう注力した。
- ✓ 当初は、管理職に委ねていくことで現場従業員へ改革の輪が広がっていくことを期待したが、ベテランの管理職等は様子見してしまい、取組が停滞した。そこで、「社長の働き方改革」を起点として、社長自らがベテランの管理職等と対話を重ねながら改善運動を展開していく方法に軌道修正した。

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		
【STEP1】 準備	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	→				P4	
	② 方針の明確化	・経営者と取組の方向性の整理	→				P5	
	③ 推進体制の整備	・社長を責任者とする推進部会を立ち上げ ・推進部会の下に、5S委員会を位置付け ・社長を責任者とするハラスメント対策室を設置	→				P6	
【STEP2】 仕組みづくり	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		→			P7	
	② 管理職層を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）	・トップからのメッセージ発信と管理職の意識改革（価値観の共有）		→			P8	
	③ 全従業員を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）	・トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値観の共有）		→			P8	
	④ 制度導入	・働きやすさ：半日単位有給休暇、育児等の事情に応じた時差出勤等を明文化 ・働きがい：能力評価基準を定め、能力評価によって処遇や給与が変動する仕組を導入				→	P9	
【STEP3】 行動	- 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		→			P8《再掲》	
	① 社長の働き方改革	・「行動を変える」「全員面談」「ビジョンを語る」				→	P10	
	② 制度利用等を促すためのルール導入	・スケジュール共有ツールを活用した休暇取得勧奨 ・有給休暇取得管理表に基づく面談（キャリア＆ワークシートも活用）				→	P11	
	③ 取組の周知・啓発活動	・スケジュール共有ツールで働き方改革の取組を告知				→	P11《再掲》	
		・「働き改革に取り組んでいます」のぼり旗の設置				→	P11	
	④ 働く環境を整える運動（5S委員会で従業員の提案を議論し改善）	・暑さ対策（送風機、保冷剤、ネッククーラー等）		→				
		・設備・機械・装置の改修、改善				→		P11~12
		・置き場対策（置き場入への確保、掃除の体制）				→		
	⑤ 管理職の従業員への接し方を変える	・ハラスメント対策室設置による改善・予防				→		P12~13
		・管理職を対象とした繰り返しの会議実施 ・いいねカード渡そう週間の実施					→	
⑥ 業務改善	情報の共有化（出荷や出勤スケジュール等）	・スケジュール共有ツールで、4M変化点（人・設備・方法・もの）や出荷・出勤スケジュール等の情報を共有化				→	P13	
	各作業工程での現場リーダーの業務分担	・偏りがちな主任・班長の業務をチーム内で分担 ・チームメンバーで話し合いながら実行				→	P13~14	
【STEP4】 点検・見直し	○ 従業員への更なる浸透	・成果発表会、「経営ビジョンと働き方ビジョン」発表				→	P14~15	
	- 進捗管理・改善	・各種制度の利用状況や取組目標の進捗について推進部会でチェック				→	-	
	- 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） ・今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認				→	P15~16	

(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した。
【主な着眼点】 ①経営者層と従業員との間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②男性と女性の満足度の違いにも注目
- ✓ ヒアリング調査は、工場別(「第3・4工場G」・「本社工場G」)や特定の条件に該当する者(「長時間労働G」「管理職G」「高齢者G」)数名に集ってもらい、グループヒアリング(約5名・約2時間/グループ)を実施した。
- ✓ 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)を把握した。

【アンケート調査結果】

● 経営者層 と 従業員 の間での認識差が見られる項目

- ・現場の働き方 【従業員は効率化できていると思っているが、経営者層はできていないと思っている】
- ・長時間労働の見直し 【従業員はできていると思っているが、経営者層はできていないと思っている】
- ・両立支援制度 【経営者層は整っていると思っているが、従業員は両立支援制度自体を知らない】

● 従業員 が特に要望していること

- ・ハラスメント防止策への要望が高い
- ・会社への信頼感は薄い(特に評価が公平でないと感じている)
- ・ストレスの要因は環境ストレス(暑さ、寒さ、埃、粉塵、置き場等への改善要望)と人間関係(上司のハラスメント)

● 女性従業員 が特に要望していること

- ・出荷や出勤スケジュール等の情報共有を強く望んでいる
- ・女性従業員は、環境ストレスだけでなく、人間関係のストレスも大きい(上司のハラスメント防止策を強く望んでいる)

○ 従業員 の評価が高い項目 《“自社の強み”とみられる項目》

- ・仕事の裁量度が比較的高く、任せられていると実感している従業員が多い(特に班長クラス以上)
- ・この仕事が好きという従業員が多く、働き方への不満は少ない(働かせ方には不満を持っている)
- ・従業員は集中して仕事に取り組んでいると自覚しており、比較的早く退社できる環境にあると感じている

【ヒアリング調査結果】

- ・《第3・4工場G》働きやすくチームワークも取れているが、班長に負担が集中していることや環境(暑さ等)への不満あり
- ・《本社工場》働きやすさも働きがいも感じていない。特に上司に対する不満が大きい
- ・《長時間労働G》原因は属人化と見ている。褒められたことがない。管理職にはなりたくない等将来への不安も大きい
- ・《管理職G》働きやすさも働きがいも感じていないが、部下のマネジメントには苦労している
- ・《高齢者G》評価されていない(世代交代を強調される)ことへの不満。自分たちの存在価値、役割を求めている

【抽出課題等】(○：良好な点，●：改善を要する点)

～ 経営改革を行うためには、現在の職場環境を変えることと、管理職層のマネジメント方法を変えることが前提となる。
マネジャー(管理職層)起点での働き方改革を従業員全体に広げる手法を取りたい～

- 従業員は全体的に仕事そのものが好きで、続けたいと考えている。
- 一方で、会社への信頼感は低い。特に公平性やマネジメント、ハラスメントへの不満は非常に強い。
- 職場の連帯感はあると回答しているが、管理職と従業員との間、本社工場と第3・4工場との間での連携ができていない。
⇒情報格差があり、出荷や出勤スケジュール等の情報が従業員の隅々まで行き届いていない状況
- 職場環境(工場、設備、置き場、人間関係)への不満が非常に大きく、この問題を解決しなければ次の段階(マルチスキル化や新しい技術の習得と経営改善)に進めない。《経営者層の共通認識》

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

- ✓ 今後の経営改革のために「一体感を持った職場づくり」や「働きやすい環境」が必須であるとの社長の想いを反映した『働き方改革の取組方針』を作成し、一体感を醸成するためのポイントを“情報の共有化（情報の格差是正）”に置いた。
- ✓ 従業員の不満（ハラスメント対策）を管理職層にいきなり委ねても改善しないと判断して、まずは会社主導で管理職の改革を先行し、徐々に従業員を巻き込む手法で「全社一体型」に繋げることを狙いにした。
- ✓ 『働き方改革の取組方針』とセットで『経営方針』も明確にすることで、取組に対する管理職や一般従業員への理解が深まり、共感を得てもらえるよう工夫した。

【経営理念】

ブロー成形技術の向上で社会に貢献する

～私たちは、日々の活動においてPDCAを回すことにより、極限の品質を追求し、顧客満足度の向上を図ります～

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

《アウトプットイメージ》「五つの変わる」をイメージ

- ①働く環境が変わる【暑さ対策、休憩室の改修、休憩時間の見直し、環境に応じたユニフォームの購入(ファン付)、収納物置場対策
- ②従業員の表情が変わる【イキイキ、笑顔、ハラスメントのない職場】
- ③就業規則が変わる【時代や就労状況に応じた就業規則の見直し、多様な社員が活躍できる制度改革】
- ④管理者の従業員への接し方が変わる【褒める文化、ハラスメントのない職場】
- ⑤経営ビジョンが変わる【経営改善、技術革新、ブロー成形技術+α、若い方をひきつける魅力的なビジョン構築】

【今後の方向性（上記の達成のための前提）】

- 「現在のままの広合化学では将来がない」という社長の危機意識を従業員まで浸透させることが必要である
- まずは、現在の職場環境の改善をトップダウンにより実行することで、会社の変化を実感してもらうことに注力する
- 出荷や出勤スケジュール等の情報が上層部に集中し、従業員まで行き届いていない状況を改め、情報が共有できる仕組みを構築する
- 命令や強制で管理するマネジメントスタイルから、権限と責任を委譲するマネジメントスタイルに変える

※従業員へのアンケート・ヒアリング調査結果を踏まえながら、経営者層で議論を重ねていくことで、働き方改革の取組方針だけでなく、経営方針もセットで明確にした
（働き方改革の取組方針は、経営方針の延長線上に連なるものとして明確に位置付け）

【経営方針】

○経営理念

モノづくりの本質を追求し結果に繋げることで、当社に関わる人々の幸せを追求する

○ミッション

ブロー成形を根幹としたプラスチック製造技術の最新を常に追い続け、お客様が満足するものを届ける

○ビジョン

ブロー成形を設計から量産までトータルで提案できる企業になる

【働き方改革の取組方針】

上下左右見通しの良い環境を作り、一体感をもった職場へ

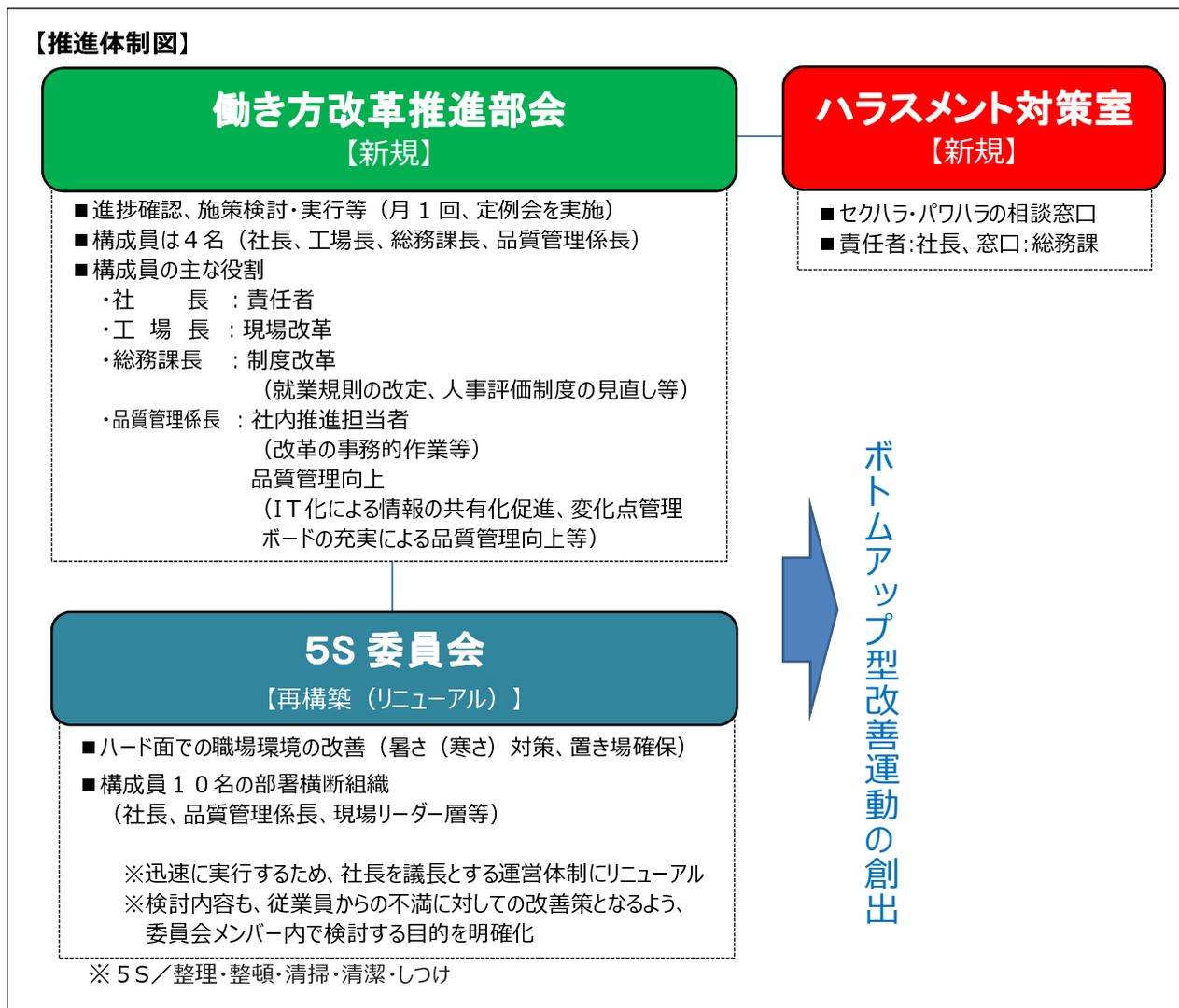
- ～ 立場にかかわらずコミュニケーションを取りやすい環境をめざす
- ～ 従業員に分かりやすい規則と体制を作ることで相談しやすい、働きやすい環境を作る
- ～ 情報共有とその活用を効率化。役職者の不足しがちなコミュニケーションをリアルタイムの情報掲示で充実させ、社内での情報格差がないような仕組みをつくる

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 社長を責任者とする推進体制を組むことで、意思決定の早い組織とした（推進メンバーは社長が指名）。
- ✓ 従業員アンケート調査で上司のハラスメントへの改善要望が強かったため、推進本部とは別に「ハラスメント対策室」を設置して、社長に直接相談できる体制をとった。

- 社長を責任者とした、経営者層（社長・工場長）、人事労務部門長（総務課長）、社内推進担当者（品質管理係長）を構成員とする「働き方改革推進部会」を立ち上げた。
- また、「働き方改革推進部会」の下に、カイゼン運動の母体である既存の「5S委員会」を位置付けて、新たに社長も参加してもらうことで、本委員会の場で、職場環境での従業員からの不満に対して改善策を議論して、迅速に実行できるようにした。
 - ※ 現場のリーダー層が参加していた「5S委員会」を活用して、本委員会の議長を社長とする運営体制に見直した。
 - また、検討内容は、職場環境での従業員からの不満に対する改善策となるよう、委員会メンバー内で検討する目的を明確化した。
- さらに、セクハラ・パワハラの相談窓口として「ハラスメント対策室」を設置。従業員が相談しやすいよう、対策責任者（社長）のメールアドレスを公開して、直接相談できる体制を取った。



(3)【STEP2】「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（働き方ビジョン）を達成する取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	主な内容	現状値 (H29年度)	目標値 (H30年度)
長時間労働の削減	○業務が集中する（偏りがちな）長時間労働者の残業削減 (長時間労働者4名の総労働時間/月平均)	193時間/月	188時間/月以下
	○総労働時間の削減 (常用雇用者1人当たり)	148.7時間/月	148.7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)	46.2%	60%以上
業務改善	○勤怠管理システムの導入 ○業務作業属人化の是正 ○変化点管理の充実化と共有 ○5S委員会の充実化と共有化 等		
制度改革	○就業規則の改定 ○評価制度見直し		

【実行プラン】平成30年度の重点実施項目（H30.7時点）

項目	主な内容	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	社長・推進担当者	～H30.9
2	意識改革	社長・推進担当者	H30.7
	・朝礼の場での従業員への説明・意見交換 ・管理職のマネジメント改革		～H31.3
3	業務改善	社長・担当責任者	～H31.3
	・有給取得率の向上 (取得者の偏り是正や休暇取得状況の通知) ・品質管理、設備点検におけるIT活用 ・変化点管理ボードの充実化と共有 ・5S委員会の活動充実化と共有 (役職者と従業員間のズレを是正) ・勤怠管理システムの導入 (残業、有給取得状況をすぐに把握・通知できる仕組みに)		
	・多能工化・スキルマップの提示 (負担の重い班長レベルの業務をシェアする)	現場リーダー	～H31.3
4	制度改革	総務課長	～H31.3
	・就業規則の改定 (休暇や時差出勤等の会社支援制度の明確化) ・能力評価制度の見直し		

② 管理職層を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）

- トップからのメッセージ発信と管理職の意識改革（価値観の共有）を目的として、**管理職層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31日、3時間
対象者	管理職 11名
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・社長による働き方改革宣言 ・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） マネジメントの在り方について ・グループワーク（自社、自部署の課題をテーマに討議し発表）



③ 全従業員を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）

- トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値観の共有）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9月28日、各3時間
対象者	従業員 33名参加
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・社長による働き方改革宣言 ・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（自社、自部署の課題をテーマに討議し発表）

※午前、午後の2回に分けて実施



- キックオフセミナー終了後の従業員コメント

- ・働き方改革の主語は「私＝従業員」であるという話が印象に残った。まずは自分自身が率先して頑張ります。
- ・今日のような話し合いの場をもっと持てればと思う。（働きやすく、働きがいのある良い会社を創りたい）
- ・会社が変わらない限り何も変わらない。自分は自分自身に与えられた仕事をきちんとする。
- ・改革が上手くいくように願う。社内の整理・整頓、チームメンバーとのコミュニケーションを大切にしたい。

- キックオフセミナーを通じて見えてきたこと（経営者層の学びと気づき）

- ・多くの従業員は問題意識を持っている。考える場や発言する場が持てると、積極的な意見を発信する。
- ・効果的なワークショップは人（従業員）を成長させ、チーム力を高める。

④ 制度改革

具体的な取組の工夫

- ✓ 国のモデル就業規則をそのまま利用するのではなく、現状把握できた内容（従業員アンケート・ヒアリング結果）を活用して、会社の将来ビジョンや広合化学にとっての「働きやすさ」「働きがい」は何かをしっかりと時間をかけて討議した上で、規定やルールの見直しを行った。

【取組前（課題等）】

- 働きやすさ：休暇等の会社支援制度が曖昧
（就業規則が、15年変わっておらず、現状に合わなくなっている規定や文章表現も多い）
- 働きがい：能力評価制度に対する不公平感が従業員の成長意欲の阻害要因になっている
（人事評価制度がなく経営者層が業績を鑑みながら、昇給額を決定（不公平感が強い））
（班長以下の給与は原則時給制の中で一部日給月給者がいる等、明確なルールがなく不統一な状態）

【取組内容】

- 働きやすさ：利用実態はあるが曖昧であった半日単位有給休暇、時差出勤等の制度について、誰を対象に、どのような場合に、何を認めるか等を従業員に分かるよう明文化（就業規則と育児介護休業規定を改定）
⇒ 例えば、時差出勤制度では、育児・介護等の事情以外に、本人の体調不良も利用可能にすることで、従業員間で不平感が出ないよう配慮
- 働きがい：正社員の定義を明確にし、正社員登用制度（登用する基準）を確立希望すれば、時給制から日給月給制に変更する能力評価制度を導入
⇒ プロ-成形能力評価基準の初級レベルを策定
（中級・上級レベルはこれから制度化）



プロ-成形能力評価基準

【取組後（実績・成果等）】

- 働きやすさ：
 - ・男性の育児休業取得：1名（10月、自社初）
 - ・時差出勤制度利用者：1名
※育児休業は男性でも取得できるといった、これまでの固定概念を払しょくする風土が生まれつつある。
- 働きがい：
 - ・パートから正社員に登用：1名
※今後は業務の棚卸を徹底し、推進体制メンバーでの話し合いを徹底し、納得感のある広合化学オリジナルの人事評価制度策定に繋げる予定。

● 育児休業取得を促す文書



● 男性従業員の育児休業風景



● 育児休業取得者（男性従業員）コメント

第二子の出産に伴いこの度育児休業を取得させて頂きました。育児中に私が感じたことは

- ①生まれたばかりの可愛い娘とゆっくり過ごすことができ、ますます愛情が増したこと（親バカ）
- ②日頃奥さんへの配慮不足を実感できたこと（反省）
- ③新しい仕事が受注でき職場は忙しい時期でしたが、職場の皆のフォローによってお休みできたこと大変感謝しております。（感謝）仕事と育児が両立できる職場を目指して、これからも頑張ります。

(4) 【STEP3】「行動」フェーズ

① 社長の働き方改革 「社長が動かなければ、会社は変わらない！」

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員の主体的な行動変容を起こす起点を「社長の働き方改革」とし、まずは社長自らが、率先垂範や従業員との面談を実行した。

【取組前（課題等）】

～最初、働き方改革は全く機能しなかった～

- ・当初は、働き方改革の推進を管理職に委ね、管理職から従業員へと改革の輪が自主的に広がることを期待した。
- ・しかし、管理職による従業員へのマネジメントの仕方や、従業員の中にある「私ら作業員ですから」という、自ら考え行動（改善）することを拒否するような意識があったことから、改革が停滞する要因となっていた。
- ・このため、研修で芽生え始めた従業員の「会社を変えたい」という意識は、一過性のもとなり変革のエネルギーへと転化しなかった。
- ・また、社長は、就任4年目という経験の浅さもあり、年上の管理職に対し遠慮がちになり、リーダーシップ力が問われていた。

【取組内容】

～まずは社長から動く（社長が実行した内容）

- ① 行動を変える（ダイエットやトイレ掃除等身近なことだが続けるのが難しいこと、従業員の関心が高いことに焦点を充て、行動宣言）
- ② 全員面談（従業員への社長面談を繰り返し実行）
- ③ ビジョンを語る（ミッション・ビジョンを再定義し、従業員に将来の展望や夢を語る）

社長行動管理		11月															
		社長行動宣言シート抜粋															
月初め体重	84 kg	目標まであと 7 kg															
課題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
7時出社																	
トイレ掃除																	
工場見回り																	
コミュニケーション																	
ミーティングに参加																	

【取組後（実績・成果等）】

～社長の行動が変わることで生まれてきた、社内での変化

- 社長自身の変化
自ら行動の模範を示すことで、ベテラン管理職に対しても、思いの丈を述べるできるようになった
- 管理職の変化
当初は様子見していたが、社長の本気度を感じたことで、意識や行動に変化が生じ始めた
(会議やミーティングの場で繰り返し「変わらなければならない」と諭す社長の声に耳を傾け、現状への危機意識を共有)
※管理職の声：社長は朝早く出社されるしトイレ掃除も率先するので、当初はいつまで続くかなと様子見していたが、途中から本気だなと分かったので、自分自身も徐々に社長に影響されて意識が変わった
- 従業員の変化
会社（社長）への信頼感が高まり始めた
※従業員の声：「職場の小さな悩みを聞いてくれるようになった」、「最近社長がよく面談してくれるようになった」

② 制度利用等を促すためのルール導入

【取組前（課題等）】

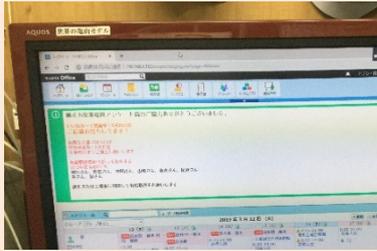
- ・半日単位での有給休暇制度はあるが、制度を知らない従業員も多く、実績には繋がっていなかった
- ・有給休暇の取得率が高い従業員は一部に偏っており、全く有給休暇を取得していない従業員も存在していた

【取組内容】

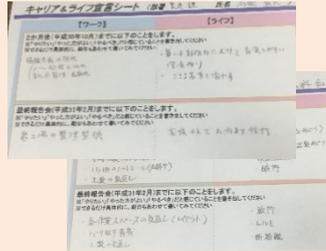
- ・スケジュール共有ツールの有効活用：有給休暇取得の呼びかけ、半日有給休暇制度周知と利用勧奨
- ・有給休暇取得管理表に基づく面談：取得が進まない従業員には、社長や管理者層が声掛けや面談で取得を促進

◎ ここがポイント

声掛けや面談が一方通行や指示命令にならないよう「キャリア&ワークシート」を活用し、趣味やライフの目標と連動させながら声を掛けると話が弾み、経営者層（管理職層）と従業員との良好なコミュニケーションにも繋がった。



● 有給休暇取得の呼びかけ



● キャリア&ワークシートの活用

部署	社員数	有給休暇取得率	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	有給休暇取得数	有給休暇取得率
総務	20	49.0													10	50.0
生産	20	49.0													10	50.0
検査	20	49.0													10	50.0
営業	20	49.0													10	50.0
開発	20	49.0													10	50.0
品質	20	49.0													10	50.0
総計	100	49.0													50	50.0

● 従業員別の有給休暇取得管理表

【取組後（実績・成果等）】

- ・全従業員の年次有給休暇取得率：
(H29) 46.2% ⇒ (H30) 60.9% 《14.7%UP》
- ・有給休暇が希望どおり取得できる従業員：
65.9%（取組実施後の従業員アンケート集計結果）
- ・有給休暇を全く取得していない従業員：
(H29) 9名 ⇒ (H30) 0名
※後述の「情報の共有化」とセット

従業員の声

有給を取って家族で沖縄に行ってきました。忙しい中、私の代わりに現場をフォローしていただいた工場長をはじめ、ラインの女性陣に感謝します！



③ 取組の周知、啓発活動

- 最初は「働き方改革はじめます」という通知書を休憩室の掲示場に貼り出したり、管理ボードに掲出したりしたが、従業員の認知度が低く、社外の方に対しては全くPRできていなかった。
- そのため、社長の顔のイラスト入り「のぼり旗」を外注作成し、その「のぼり旗」を職場や応接室前に立てることで、従業員や社外の方が関心をひく（「働き方改革」の言葉が社内で飛び交う）ように仕掛けた。



④ 働く環境と整える運動

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員アンケートやヒアリングで要望の強かった工場働く環境（ハード面）について、前述の「5S委員会」を活用（リニューアル）した改善策を迅速に講じることで、会社の変化を従業員に実感してもらえるようにした。

【取組前（課題等）】

・従業員のストレスの主要因は環境ストレスが最も高く、暑さ、寒さ、粉塵、置き場等の問題を抱えている（従業員アンケート結果）

【取組内容】

- 「5 S 委員会」を主体にした職場環境改善
 (ステップ①) 5 S 委員会を実行力のある組織にリニューアル
 (社長を議長、実行力のある前向きな現場従業員をメンバーに加える)
- (ステップ②) 従業員の要望、提案事項を整理し優先順位を決めて実行
- (ステップ③) 毎週の5 S 委員会で進捗状況をチェック
- (ステップ④) 案件は必ず効果測定を行い、効果の薄い案件については再検討



- 効果の高かった具体的な実行内容（一例）
 暑さ対策（送風機、保冷剤、ファン式ユニフォーム等）、機械・設備の改修・保守、置き場対策（置きスペース確保、掃除の体制）

【取組後（実績・成果等）】（○：良好な点、●：改善を要する点）

- 従業員の不満が軽減して、会社への信頼度が高まりはじめた
 (会社対応への不満者 ~ 取組実施前：53.5% ⇒ 取組実施後：31.8% に改善) 《従業員アンケート結果》
- 職場改善実行件数：79件（うち、5 S 委員会で効果があったと判断した有効件数62件）
 従業員の声《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》
 ファン式ユニフォームの着用や虫よけ対策等タイムリーな施策が講じられたのが良かった。
- 職場環境の改善に向けて、継続した（更なる）取組が必要
 (作業環境への満足者：40.9%、安全対策への満足者：61.4% 《取組実施後の従業員アンケート結果》)
- 従業員は受け身姿勢のままであり、「自分達が主体となって自分たちの職場は自分達で変えよう」という主体的な取組につなげていくためには更なる取組が必要

●効果がなかった場合は再度方法を変えて施策を実行

～ 5 S 委員会での環境改善運動の一覧表（抜粋）～

78	2Fの作業エリアに照明設置	田原	2018/11/6	11/14頃まで	11月15日	効果有
79	6号機跡地の床養生(四角補修、ペンキ塗り)	藤田	2018/11/6	11月末頃まで	四角補修完了...1/14	効果有
80	10号機チョコ棒が多い	藤田	2018/11/13	10号機撤去、45号機撤去中	ベルトスイッチの交換...1/7	効果有
81	4号機のバリハンカッチャーの廃止	岡本	2018/11/13		11月12日	効果有
82	BCKE-29-015の加工機にポホケセンサー取り付け	藤田	2018/11/15	11月18日	11月18日	効果有
83	ロールハンカッチャー機の別の再活用	寺岡	2018/11/20			効果有

●実施した項目についてはすべて効果測定

⑤ 管理職の従業員への接し方を変える

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員アンケートやヒアリングで要望の強かったハラスメント（ソフト面）について、前述の「ハラスメント対策室」を迅速に設置し、管理職への意識改革を講じることで、会社の変化を従業員に実感してもらえるようにした。
- ✓ 管理職に対して、繰り返し研修実施&実行ツール（いいね！カード）導入で、部下のやる気を高める接し方を促した。また、従業員同士も「いいね！カード」を渡す運動を展開することで、管理職だけでなく従業員も褒め合う気持ちが芽生えるよう工夫した。

【取組前（課題等）】

- ・管理職の部下への接し方が「パワハラ的」だという作業員からの不満が多かった（取組実施前の従業員アンケート結果）
- ・管理職の X 理論に基づいたマネジメント観は、従業員の自主性や積極性を阻む要因となっていた

※X 理論とは/人は生まれつき仕事が嫌い。命令と監督が必要で、目標に達成しない場合、罰が必要というマネジメント観

【取組内容】

- 取組①：社長を責任者とする「ハラスメント対策室」設置
『ハラスメントは許しません』（通達文）の提示
- 取組②：管理者に対するマネジメント研修実施
(フロアに働く、マネジメント観、部下への関わり方)
- 取組③：いいね！カード渡そう週間の実施



※いいねカードとは、「いいね」と思った社員の行動にカードを渡し、期間中多く受け取った者・渡した者双方を表彰。褒める風土の定着が狙い。

【取組後（実績・成果等）】

- ・管理職からのハラスメント改善《取組実施後の従業員アンケート結果》
⇒従業員実感度：29.6%（継続課題）
- ・管理職のマネジメント改善《取組実施後の管理職アンケート結果》
⇒管理職の仕事の成長実感度：77.7%
- ・職場の風土改善
⇒「いいね！カード」は期間中79枚回収。最初は躊躇していた従業員も実際に受け取ることで嬉しさを実感。人を労わる気持ちや褒める行動は、組織に潤いを与え、職場の雰囲気明るくなった

従業員の声

貰うと嬉しいので、今度は贈る気になる。続けてみると、相手に対して違う見方ができるようになってきた。

- いいね！カード表彰式



⑥ 業務改善運動

具体的な取組の工夫

- ✓ 社長⇒管理職の順で実行した運動が、現場従業員のボトムアップ型運動の創出につながるよう、若手の現場リーダーを主体にした業務改善運動も合わせて展開した。

《取組項目1》情報の共有化（出荷や出勤スケジュール等）

【取組前（課題等）】

- ・情報共有や情報の格差は正に対する従業員の要望が強かった《従業員アンケート結果》
- ・従業員同士で「助け合い」の想いはあるが、情報共有が図れていないため、その想いが実現できていない

- 取組前：ホワイトボードに手書き



【取組内容】

- ・IT（スケジュール共有ツール）を導入。手書きのホワイトボードから、ネットワーク管理による表示に変更。
- ・情報（出荷や出勤スケジュール等）は、従業員の滞在時間の多い「本社工場」・「休憩室」・「第3・4工場」の3か所で閲覧できるようにし、情報の共有化を図った。
⇒ネットワーク管理の表示では、「人」・「設備」・「方法」・「もの」という4M変化点だけでなく、トピックや業務連絡、スケジュール管理、管理者層の休日等の項目も追加

- 取組後：スケジュール共有ツールによる表示



【取組後（実績・成果等）】

- 人時生産性を落とさずに、有給休暇取得率（全従業員平均）が60%到達 ※前述の「制度利用促進を促す取組」とセット
- 従業員同士が助け合う職場風土の実感度：70.5%《取組実施後の従業員アンケート結果》
⇒子どもの学校行事等で出勤困難な従業員がいる場合等には、管理職が出勤スケジュールの再調整する前に、従業員同士で情報共有しながら、従業員の方からシフトチェンジ等の提案をしてくれるようになった。

《取組項目2》各作業工程での現場リーダーの業務分担

【取組前（課題等）】

- ・現場リーダー（班長・主任）の業務が属人化しており、長時間労働の大きな要因となっている
- ・チーム別の改善運動を実施しようとしても、従業員の中にある「私ら作業員ですから」という意識と、管理職の従業員に対する接し方に一部パワハラ的なものがあり、チームでの業務改善がなかなか進まなかった
- ・当社では、所定勤務時間内で改善運動やワークショップを行う文化がない（「皆で考える場」のセッティングが困難）

【取組内容】

- 《ステップ①》 現場リーダー（班長・主任）の業務を時間別で、日常業務とその他業務に分けて棚卸（棚卸シート参照）
- 《ステップ②》 朝礼、ミーティングの場を上手に活用し、誰が、どの業務を担当できるか話し合い決定
- 《ステップ③》 直ぐに引き継げる業務、時間をかけて引き継ぐ業務を仕分けて、その業務を見える化（情報共有）した上で、各作業工程で従業員がお互いに協力しながら実行

【取組後（実績・成果等）】

- 業務過多である長時間労働者（現場リーダー4名）の総実労働時間：（H29）193時間/月⇒（H30）188時間/月（平均5時間/月削減）
- 若手の現場リーダーは、分担で生み出した時間を活用して、イノベーションの芽づくり（新事業部の立ち上げ準備等）の時間に充てることが可能に
⇒現場リーダーは、プロジェクト会議での改善提案や、仕入れ先との交渉等、仕事の幅を広げることができた
- 業務量が過多となっている現場リーダー（班長・主任）の仕事をチーム内で分担することで、チームに協調性が芽生えてきた。
⇒現場リーダーの業務の一部はメンバー（一定の経験のある者）へ移行、メンバー（一定の経験のある者）の単純作業は、経験の少ない者に移行（業務分担）することにより、「分担の連鎖」が各人の能力アップに繋がってきている

～班長・主任の仕事を棚卸（棚卸シート）～

時間	日常業務	その他業務
8:00	成型機立ち上	機械トラブル 出荷、入荷、入庫 成形予定実行作成
9:00	ラベル発行、配布、差し替え	原料調達 5Sミーティング 当日残業予定決め
10:00	成型機交代	成型機、乾燥機フィルタ清掃 原料投入
11:00		空ケース、出荷品、完成品かわし 加工シフト決め
12:00	成型機交代	



●現場リーダーの在庫管理業務はチーム内で分担（メンバー内で工夫して入庫・出庫の予定表を作成）

●メンバー（一定の経験のある者）の単純作業は、経験の少ない者に移行

(5) 【STEP4】「点検・見直し」フェーズ

○ 従業員への更なる浸透（成果発表会・「経営ビジョンと働き方ビジョン」発表）

- 朝礼の時間を延長して、社内の成果発表会を実施。取組の定着に向けて、従業員への更なる浸透（意識改革）を図った。特に、今年度の取組は「第1期」であり、今後も働き方改革を継続することを皆で確認し合う場とした。
- 取組期間中に、自動車メーカーが部品を「プラスチック」から「ゴム」に変更することを決定したため、関連製品は数年後に減産する見込となった。このため、当社の『経営ビジョン』と、それに沿った『働き方ビジョン』を速やかに策定して、成果発表会の場で全従業員に伝えることで、会社の将来像を共有した。

■ 広合化学の「経営ビジョンと働き方ビジョン」（成果発表会の場で、社長が発表）

●広合化学の強み

・ブロー成形機台数が多い（対応の幅も広い）
・ブロー業界での歴史（競合との闘いの勝ち残り）
・比較的休日取りやすく、社員の定着率も業界の中では高い
・プラスチックブロー成形業界では一定のポジション

●背景（情勢の変化）

・外的要因
自動車メーカーが部品を「プラスチック」から「ゴム」に変更することを決定したため、関連製品は数年後に減産する見込
新しい技術取得に向けての投資やチャレンジが必要になっている
・内的要因
人件費比率のアップ、作業員の高齢化、付加価値を高めることが求められている

企業理念	モノづくりの本質を追求し結果に繋げることで当社に関わる人々の幸せを追求する			
経営ビジョン	過去(10年前)	現在	未来(あるべき姿)	
	ブロー成形技術を活かしてプラスチック製品を製造する	ブロー成形を設計から量産までトータルで提案できる企業になる	・プラスチック製品や工作機械等ものづくりを通して社会に貢献する ⇒ 工作機械事業部立ち上げ ・若手リーダーを中心に次世代を切り開く未来志向企業を目指す ⇒ 新プロジェクト＝「ネクスト広合」	
働き方ビジョン	求められる(た)働き方	指示通りに働く(作業員＝作業する人 管理層が＝管理し、指示する人)	自分で考えて働く(指示待ちにならない)	付加価値を生み出す働き方(働き方＝従業員に学ぶ機会、考える機会、成長する機会を与える)
	求められる(た)能力	単能工(単一の作業を効率的に行う)	単能工から多能工への転換	・アライアンス能力(経営層) ・トータルマネジメント能力(管理職) ・自ら考え工夫する能力(従業員)
	時間	元請けの量産に左右される働き方(働く時間がコントロールしにくい)	働き方改革で業務過多の多能工(班長・主任クラス)の業務棚卸と平準化	元請けの影響を分散化する。多様な方が活躍できるよう選択肢を高める働き方(短く働く、標準的に働く、しっかりと働く)
	場所(環境)	過酷な労働環境(夏は暑い、冬は寒い、粉塵等)	働き方改革で働く環境を改善、スケジュール共有ツールで情報共有化	従業員自らが働く環境について工夫しカイゼンする
	人、メンバー、関係性	個人が一生懸命に働く	チームで協力しながら働く	個人の能力アップ(成長)がチーム力強化に繋がる関係性
	制度・社風、風土	社長のトップダウン、指示命令型、パワハラ蔓延、時代のあてない制度	経営層や管理層が従業員の要望を聞きながら事業運営→従業員の自主性が生み出せる風土	従業員自らが働く環境について工夫しカイゼンする風土を生み出す
ツール類	アナログ対応	スケジュール共有ツール導入	ロボティクス(自動化)	

●ビジョンを発表する社長



●自動化の研究開発



・左の写真のように IOT センサーを活用したデータを収集しロボット化（自動化）することで、品質の向上と生産性向上を図る狙い
 ・あわせて、取組によって得られたデータやノウハウ、商品は、IT 化の遅れたプロ成型業界の同業者に販売する予定
 ⇒工作機械事業部の立ち上げ

I. 新しい事業部（工作機械事業部）を立ち上げる
II. ネクスト広合のプロジェクト会議を立ち上げる

4 実績・成果、今後の取組方針

1) 実績・成果

- 従業員の不満要因（工場内のハード環境、上司との対人関係、会社の将来像の説明不足）に迅速に対処。従業員の不満が軽減して、会社への信頼感が高まり始めた。
 “社長自らが変わる”取組を起点に、様子見しているベテランの管理職等に対して社長自らが対話を重ねながら改善運動を展開することで、人時生産性を落とさずに従業員同士が助け合う現場に変化し始めた。
 現場リーダーは、部下への業務移行で生じた時間を活用して、イノベーションの芽づくりが可能になり始めた。
- また、平成 30 年 7 月豪雨災害や新規受注の影響で、元請けからの変則的な生産体制が求められる中、全従業員が対象となる働き方改革の取組（管理職のマネジメント改善、生産現場での情報共有化や業務分担等）を推進していくことで、何とか総労働時間を昨年並みに抑えることができた。
- 今後は、会議や研修、ワークショップの質を高めることで従業員の更なる成長を促し、皆を巻き込みながら、広合化学らしい、多様な人材が活躍できる制度の構築を目指したい。

【数値の実績】

内容	①取組前 (H29 年度)	②取組中 (H30 年度)	差引 (② - ①) H30 - H29
・業務が集中する（偏りがちな）長時間労働者の残業削減 (長時間労働者 4 名の総実労働時間)	193 時間/月	188 時間/月	▲5 時間/月
・総実労働時間の削減 (常用雇用者一人当たり)	148.7 時間/月	148.6 時間/月	▲0.1 時間/月
・年次有給休暇の取得促進 (常用雇用者一人当たり)	46.2%	60.9%	+ 14.7%
・人時生産性 (生産量/総実労働時間)	(非公表)	(非公表)	+ 6.6%

※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	仕事の達成感はあるか ※管理職層	88.9%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	仕事の成長実感はあるか ※管理職層	77.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	生産性向上の意識 ※従業員全体	79.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	役割分担や責任が明確か ※従業員全体	71.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	(職場で) 助け合っているか ※従業員全体	70.5%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
変化の兆し	会社の対応不満者 ※従業員全体	34.9% (取組前: 53.5%)	会社は誠実に対応していると「思わない」、「あまり思わない」の回答割合

質問項目		回答結果	備考
改善が必要な点	人材育成（スキル支援） ※女性従業員	73.9%	「あまり変化がない」の回答割合
	健康管理（こころと体の健康） ※従業員全体	9.1%	「改善」、「やや改善」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

- 有給休暇が取りやすくなった。
- 時給の見直しがあったのが嬉しかった。
- 管理職の従業員への接し方に変化があった。
- 社長が作業員一人ひとりと面談していた。自分としては仕事に対する見方が変わってきた。
- 制度的なものが進んだ。（働くモチベーションはこれから）
- 社員の幸せに繋がる働き方改革にしたい。
- 量産ラインごとのチームを創り情報を共有。そのメンバー内で整理・整頓・清掃・清潔の活動を継続していきたい。
- いろいろと計画されているのは分かるが実行が遅いように感じる。

2) 今後の取組方針（課題等）

1. 元請けに左右されない経営の進め方（業務量と働き方のコントロール）
（新事業部立ち上げ【工作機械事業部立ち上げ】）
2. 経営者層が動く 管理職層が変わる 従業員も変わる
（組織改革・人事改革【組織を硬直化しない】）
3. 多様な人材が活躍できる新しい制度を全従業員が考え、実行する
（ボトムアップ型の働き方改革【みんなで考える制度改革とチーム別業務改善】）

3) 経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 <p>代表取締役 末廣 天佑 氏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 皆で考える時間を作るということがいかに大切かを感じた半年間でした。特に、ラインの仕事なので機械を止めるわけにもいかず、じゃあどうやって時間を作るのかが非常に悩ましく、生産管理部門や管理職と相談するときに衝突することもありました。 ○ 何も進まず悶々と悩んでいる中、今回開いていただいた管理職層向けのセミナーを受け、働き方改革は法律に合わせて社内の制度を変えるだけでなく、全員の意識も変えていかなければならないということに気づきました。 ○ 「このままじゃ何も進まない」と思い、「周りを変えるなら、まず自分から」を常に言い続け、まず経営者が動くということを心掛けて取り組んでいます。
推進担当者から	 <p>品質管理係長 石岡 辰夫 氏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ この度の働き方改革コンサルタント事業に参加するにあたり、従業員の方々がどのように受け止めてくれるのかというのが気になる点でしたが、従業員向けのディスカッションでは「こうしたい！」「こう変えて欲しい！」という意見が活発に出され、従業員の皆さんは前向きに捉えて進んでいく熱を感じました。 ○ 今期は働き方改革の必要性や考え方は浸透したものの、まだまだ進捗状況や現場が変わってきたという実感できるところまでは至っていないので、継続した取組により、働きやすい環境を作って行きたいと思います。