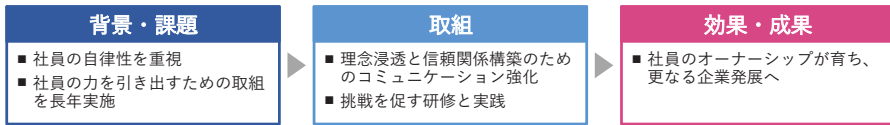


働きがい向上の取組事例		(取材日：2020年9月4日)		
<b>オタフクソース株式会社</b>				
企業の取組の視点				
本社所在地 広島県広島市 西区商工セン ター7丁目4-27	創業年 1922年 設立年 2009年	従業員数 589名 ※2020/10/1時点 直接雇用社員数	制度づくり	
			効果的なマネジメント	
事業内容 ソースの製造	組織管理・ 業務管理	評価 処遇	人材 育成	有効な リーダーシップ
				適切な コミュニケーション
	円滑な 人間関係	安全・ 衛生	信頼の 構築	価値観の 共有
				自己実現 の支援

## 経営理念の浸透、多様なコミュニケーションと能力開発の仕組みで、「自分たちが会社を変える」という社員のオーナーシップを育成



### 働きがい向上の取組の背景・課題

会社が成長を続けるために社員の自律性を重視。社員の力を引き出す取組を長年にわたり実施

- 「会社は社員一人ひとりの力で経営するもの」という考えのもと、社員の能力発揮・成長を促す多様な取組に昔から取り組んでいる。経営層の一番大事な仕事は「社員の才能を伸ばすこと」と捉え、社内の取組を改善してきた。
- 物事のスピードがますます速くなり社会課題が複雑化する近年は、企業が成長を続けていくために、今まで以上に「社員一人ひとりが『自分で考え、行動できる』人材であること」が重要になっていると考えている。こうしたことから、社員が長く働ける環境づくりと共に、誰もが能力を100%発揮できる組織づくりを目指し取組を行っている。

### 取組1 経営理念の浸透と信頼関係構築のための多様なコミュニケーション強化の取組

#### 取組内容

タテとヨコのコミュニケーションを強化する3つの取組

- 経営者層と社員のタテのコミュニケーションの場として「MISSION語り場」と「車座NEO」を実施している（図1）。「MISSION語り場」は、全国の事業所から10名という少人数で所属も年次も立場も違うメンバーが集まり、役員と共に研修施設に宿泊して企業理念について考える取組である。普段直接話す機会のない経営者層の考えに触れる機会であるとともに、部署を超えた新たな人間関係や連携を強化するチームビルディングとしての側面も有している。また、「車座NEO」は、役員が全国の事業所を訪問して、食事をしながら社員との親睦を深める目的で実施している。
- 社員同士が協働するヨコのコミュニケーションの場としては、「わいがや道場」を実施（図1）。ワークアウトの手法※を使って部署横断で社員が集まり議論する。各回、業務上の課題から検討テーマを設定し、解決策を話し合い提案する。  
※ 設定したテーマに関連する部門責任者と社員を部署横断で集めて少人数チームをつくり、チーム単位で意見をまとめて発表。責任者がフィードバックをする。アイデアをまとめて発表する手法の習熟と責任者が即時判断していく体制づくりが目的。

図1 社内のコミュニケーション強化の取組



出所) オタフクソース企業HP



MISSION語り場の風景

#### 取組の効果

経営理念への理解と一緒に働く仲間を知る取組で、意見や提案をしやすい会社風土に

- 「MISSION語り場」と「車座NEO」は、社員にとっては役員の思いを知り、役員にとっては社員の声を直接聞ける貴重な機会である。これらタテのコミュニケーションを通して、経営理念・価値観の浸透やギャップを解消している。
- 「わいがや道場」は、普段とは違うメンバーで会社が抱える課題について検討するため、様々な分野の知識や能力が発揮され、実践的で創造的な議論の場となっている。
- タテとヨコのコミュニケーションが積み重なり、社内の信頼関係が強化され、日頃から誰にでも意見や提案をしやすい会社風土を目指している。



全国に事業所があるため、どうしても理念の浸透度や役員との距離感には差が出てしまいます。「MISSION語り場」や「車座NEO」の取組で、直に会い、経営層と社員それぞれの考えを率直に共有したいと思っています。また、風通しの良い社風づくりのために、社内では社長も含めて皆「さんづけ」で呼び合っています。

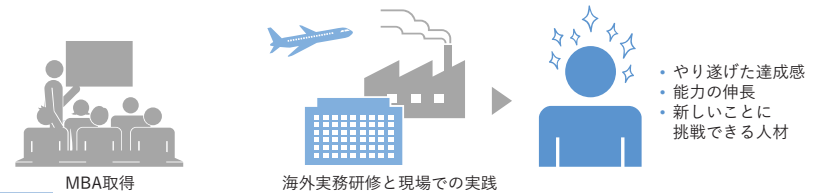
### 取組2 意欲のある人材の挑戦を促す研修と実践

#### 取組内容

従来の階層別・業務別研修に加え、公募制のMBA取得や海外実務研修・インバッションプログラムを新設

- 社員の能力を引き出すための学びの場を複数設定している。日々の業務に関するセミナーや通信講座のような業務と密接に関連するものから、社員が取得した資格の受験料を補助するといった自己啓発を支援する仕組みを用意。
- 近年はMBA取得、海外実務研修やインバッションプログラムといった、より挑戦的な能力開発も進めている（図2）。MBA取得については、従来の社内の能力開発に比べるとより本人の努力が必要で、難易度が高くなるため負荷もかかってくるのが特徴。そのため、参加を希望する本人の意志ややる気を尊重し、立候補制でビジネススクールに派遣している。
- MBA取得は単なる学位取得に留まらず、学びを実践につなげることが重要であるため、学びを活かせる業務に就かせ「学びと実践、そして挑戦」を実現できる運用としている。

図2 MBA取得と海外実務研修による人材育成



#### 取組の効果

意欲のある人材の能力伸長、周囲の社員も成長や挑戦に前向きに

- MBA取得及び海外実務研修は、応募数はそう多くはないが、立候補する社員の意欲はもともと高いため、積極的な学びが加わることで、仕事上で大きな成果をもたらしている。
- このような挑戦的な研修への参加者が出てくる中で、その周囲の雰囲気も変わってきている。自己成長のための研鑽に前向きになり、「勉強することで、自分の可能性が広がる」という意識も浸透してきている。

### 運用面のポイント 部下の成長を応援する管理職

- 研修への参加など社員が能力開発に積極的に取り組めるように、管理職に対して、部下育成の重要性について理解促進を行っている。管理職の評価に部下育成の項目を置くとともに、管理職対象の研修で人材育成のノウハウ（コーチング、1on1ミーティングでの対話など）を学び、「部下の成長を後押しすることが管理職の役目」という考え方を根付かせている。
- この甲斐もあって、長期間に渡る研修への参加希望があっても、現場管理職が業務の調整を行い、部下の挑戦を応援し、送り出す雰囲気ができている。

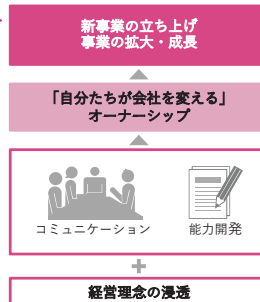
### 企業経営上の効果・成果

「自分たちが会社を変える」というオーナーシップが育ち、企業の更なる発展へ

- 一連の取組を通して「自分で考えて行動する」「自分たちが会社を変える」という社員のオーナーシップが育成され、仕事に対して前向きで挑戦的な風土が醸成されている。
- 特に、MBA取得のためのビジネススクール派遣については、事業の成果に結びついている。経営計画の策定といった習得した知識を活かした活躍はもちろん、自社製品の材料の一つであったデザートに着目して、新事業を立ち上げた。新たにドライフルーツとしてデザート単体で商品化を行ったところ、発売から数か月で目標とっていた売上1億円を達成。スーパーフードとして大きな注目を集めており、今後の市場拡大が期待される。



新商品のデザート



製造業ではありますが、「モノを売る」のではなく、経営理念に共感し、「お好み焼きが好き」「美味しいものを食べてもらいたい」という社員が多いのが自慢です。そのために「より良い製品やサービスを自分たちで考える」という前向きで挑戦的な文化が根付いています。