

(取材日：2020年8月26日)

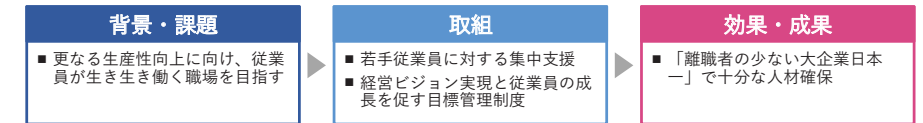
## 働きがい向上の取組事例

# 株式会社北川鉄工所

企業の取組の視点

本社所在地 広島県府中市 元町77-1	創業年 1918年 設立年 1941年	従業員数 1,440名 (2020年4月1日時点)	2015年度 ①目標設定 (NO残業デー・上限時間設定など) →モニタリング
事業内容 金属素形材事業、工作機器事業、産業機械事業、駐車場事業	組織管理・業務管理 円滑な人間関係	評価処遇 安全・衛生	人材育成 有効なリダーシップ
	効果的なマネジメント 適切なコミュニケーション	信頼の構築 価値観の共有	適切な自己実現の支援

きめ細かなフォロー体制で現場の意識改革に努めながら、従業員一人ひとりの自己実現を支援し、会社の成長を支える従業員の成長を促す



### 働きがい向上の取組の背景・課題

**働きがい向上の取組の背景・課題**

更なる生産性向上に向け、従業員が生き生き働く職場を目指す

- 経営ビジョン「4つの価値観」の1つに、従業員の自己実現を掲げ、「主体性、挑戦性、専門性」を重視。継続して働ける安心感のある職場を目指し、採用時から入社3年間の重点的な対応や、労働条件改定・業務改善などに取り組む。
- 一方で、組織としての流動性・多様性の不足、ぬるま湯体質、慣れ合いといった課題も見え始めたため、従業員の成長支援や、成果・役割を重視し、ビジョン経営に基づいた評価の実施の必要性に目を向けることに。「時間に対して給与を払う」のではなく「成長している人を抜擢していく」方針を定め、これまでの「働きやすさ」に重点を置いた働き方改革の取組から、一人ひとりのキャリア観や成長意欲を実現していく「働きがい」のある職場づくりに向けた取組を開始(図1)。

**働きやすさ**  
(継続して働ける安心感)

**働きがい**  
(組織員取組の実感)

**図1 働き方改革の推進と目指す姿**

2015年度	①目標設定 (NO残業デー・上限時間設定など) →モニタリング
2016年度	②労働条件改定 (時間単位有給・時差出勤拡大など)
2017年度	③業務改善施策 (IOT、残業管理徹底、会議効率化など)
2018年度	業務改善施策 (メール効率化、RPAなど)、労働条件改定
2019年度	業務改善施策、労働条件の改善・徹底
2020年度	ICT活用 (RPA拡大、AI活用など)、労働条件の改善・徹底

### 取組1 入社3年間の若手従業員に対する集中支援

**取組内容**

研修体系の整備と人事部によるヒアリングできめ細かいフォローを実施

- 人事部で、若手従業員の離職・モチベーション低下の要因と、それに応じた対策を検討・整理し、一人ひとりを人事部がフォローする仕組みを構築。
- 特に入社後3年間を集中支援期間とし、1年目には事業体験研修・仮配属研修といった現場での本格的な研修を組み込む。研修期間だけでなく、本配属以降も人事部が継続的に振り返りやヒアリング面談を行い、従業員の働き方をサポート(図2)。人事部による面談の結果は、必要に応じて配属先の管理職にフィードバックしている。

**図2 入社3年間の集中支援**

	1年目	2年目	3年目
事業体験研修 仮配属研修	合宿研修 安全学習・プレゼンテーション 品質管理・5S 振り返り・ヒアリング	備後国府祭り合同練習	安全学習 キャリアを描く 合宿研修 振り返り・ヒアリング
導入研修・基礎研修 備後国府祭り合同練習	安全教育、マナー研修 自衛隊合宿研修 振り返り・ヒアリング	安全学習 品質管理・5S 振り返り・ヒアリング	

**通信教育の受講奨励**

- 多様な種類のプログラムを提供し、受講を推奨。新規採用者と新任指導職については、通信教育の費用を全額補助。その他の従業員については半額補助としている。自発的に受講していない若手従業員に対しては、人事部が声がけをすることで、入社後早い時期に学習の習慣付けを行っている。

### 取組の効果

**入社から3年目までの若手従業員の離職率が5%以内**

- 様々な部署での事業体験研修や人事部との定期的な面談実施で、社内の人間関係が構築できているため、悩みがあれば部署の垣根を越えて相談できる風土ができている。その流れでチームワークが良く、和気あいあいとした社風が根付いていることもあり、入社から3年後までの離職率が5%以内と低い水準となっている。

### 取組2 経営ビジョン実現と従業員の成長を促す目標管理制度の実施

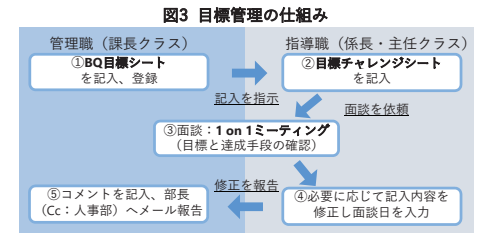
#### 取組内容

#### 「ビジョン経営」の考えに基づいた目標管理制度の実施

- 会社の経営理念やビジョンに沿って、各従業員に仕事で求められる成果と役割を意識させ、仕事を通じた自己実現や成長実感を促すため、管理職(課長クラス)及び指導職向け(係長・主任クラス)に目標管理制度を導入している(図3)。
- 管理職を対象とした目標管理については、経営理念の実現に向けた課題や取組を記載していく「ビジネス・クオリティ(Business Quality)目標」(以下、BQ目標という)を導入。BQ目標シートに①経営方針を受けての目標(1つ)②品質についての目標(1つ)③自部門・自身の目標(3つ)の合計5つを記入。最初に目標の詳細、挑戦性(S/A/B/Cの4段階)、及びウェイト(%)を記載し、期中と期末に実施内容と達成度について振り返り・自己評価する。
- 指導職には「目標チャレンジシート」を導入。管理職が設定した課のBQ目標を受けて、2つ以上の目標を設定し、最初に目標の詳細、難易度(A/B/Cの3段階)、及び達成手段を記載し、期中に2度、振り返り及び達成率を記入する。

#### 面談(1on1ミーティング)の実施

- 前述の目標について、3か月に1度を目途に、管理職と指導職が、1対1でミーティングを実施。目標の進捗状況と達成手段の確認を行う。
- 2019年から制度を開始したばかりのため、現在は定着化に向けて、人事部が実施状況の確認を行うなどの働きかけを行っている。



#### 取組の効果

#### 管理職の部下育成を後押しし、従業員の働きがいを引き出す

- BQ目標に、部下育成の項目を入れる管理職も多く、経営ビジョン実現のために「部下をどの水準まで成長させていくか」考える機会になっている。
- 管理職や部長職から人事部に対して「面談で従業員の良い意見が聞けた」「部下の悩みが知れた」等の良い報告が上ることがある。そのような場合には、管理職研修においてマネジメントの優良事例として情報共有することとしており、現場の部下育成に役立てられている。

### 運用面のポイント 人事部が社内のキーパーソンとして推進力を発揮

#### 会社の成長の実現に向けて組織マネジメントの中核を担う人事担当

企業の経営ビジョンを具体の仕組みや制度に落とし込み、従業員の意識を変えるのは簡単ではない。だからこそ、経営層の意志を的確に汲み取り、従業員一人ひとりに働きかけ、きめ細かに仕組みや制度を動かしていく役割を人事部が担っている。

人事担当者

働き方の面から現場を支援するうえでは、従業員のやる気を削がずに取組を推進していくことを重視しており、経営トップからも、「人事はプレーキをかけるな」と言われています。また、働き方改革を実現するストーリーが出来ていて、期待する効果や成果は明確になっていても、なかなか実態として実現するのは難しいものです。まずは出来ることから、出来る限り工数をかけずに、現場にも人事にも負担がかからない形で、組織の課題を解決するための取組を継続しています。

#### 企業経営上の効果・成果

#### 「離職者が少ない大企業日本一」で人材確保が優位に

**図4 離職者が少ない大企業ランキング結果**

	2016年度 (2018年発表)	2018年度 (2020年発表)
順位	<b>1位</b>	<b>1位</b>
年間離職者数 (年度)	<b>7名</b>	<b>10名</b>
離職率	<b>0.6%</b>	<b>0.8%</b>

(出所) 東洋経済オンライン

離職者が少ないことによって生じるメリット

- 技術・技能の伝承・蓄積  
親密な人間関係による連携  
優位な採用活動
- 経験の長期活用  
人員計画が容易  
企業イメージアップ