

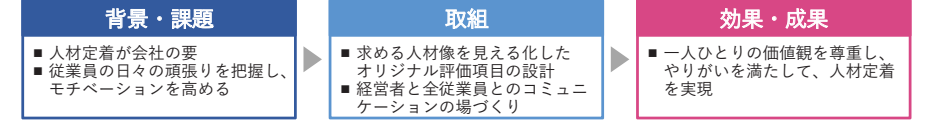
働きがい向上の取組事例 (取材日：2020年10月6日)

KIGURUMI.BIZ株式会社

企業の取組の視点

本社所在地	宮崎県児湯郡新富町富田東1-47 新富アグリビル	創業年	1990年	従業員数	23名 (2020年10月時点)
事業内容	着ぐるみを含む造形美術製作、デザイン・企画、商品開発 ※創業時の「ステージュル」から2009年に会社名変更	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
		制度づくり	効果的なマネジメント		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	

従業員一人ひとりの仕事に対する価値観に合わせて「働き方をカスタマイズする」ために、評価と面談で適切なコミュニケーションを図る



働きがい向上の取組の背景・課題

人材の定着は会社の要

- 単なる裁縫・縫製ではなく造形・アートとしての着ぐるみを作る、という独自性の高い仕事において、一人前になるのは最短でも入社3年後。少数精鋭の人材を集めて経営しているため、退職者が出た場合の人材ロスは非常に大きい。そのため、人材定着を会社の要と考え、「働き続けてもらうために、働き方を一人ひとりに合わせてカスタマイズする」という方針で経営を進めている。

従業員の日々の頑張りを把握し、やりがいとモチベーションを高めることが課題

- 「唯一無二の特別なものを作っている」「着ぐるみに命を吹き込んでいる」というやりがいを感じて、モチベーション高く仕事に向き合っているものが多い。そのため、このような定性的な従業員の頑張りをどうやって把握していくのが課題としてあった。

社長

目今の職人さんに気持ちよく働いてもらうことが、会社にとっての生命線です。従業員の働きたい場所や仕事やプライベートの価値観が変わっていく中で、一人ひとりの思いに寄り添うことは、経営者の仕事。そして、人材をより活かすために、必要なことをどんどんカスタマイズしていくことが重要です。会社はアメーバのように自由に変化し、動いていくものと考えています。

取組 1 求める人材像に見える化したオリジナル評価項目の設計

取組内容

オリジナル評価項目で、従業員の頑張りを丁寧に拾い上げる

- 20～30名の社員規模であれば、評価制度を持つことが必須ではないとの認識だったものの、従業員の目線から見ると、頑張りを数値化することで自他双方からの承認の機会となればよいと考え、評価項目の作成に着手。
- リーダークラス以上の従業員が集まり検討を進めると、「デザインやアートに対する勉強の姿勢を評価したい」「チームごとに評価制度を変えたい」といった様々な要望が出てきた。これを何か月もかけて整理をし、従業員としてどうあるべきか、どういう人と一緒に働きたいかを落とし込んだ50項目からなる評価項目が出来上がった(図1)。
- 評価段階はA～Fの6段階。評価は工場長と事務長、社長の3名の平均値で行っている。

図1 評価項目(例)

共通項目	<ul style="list-style-type: none"> 業務改善(提案・改善活動) 積極性(アイデア出し等) コミュニケーション(縦横相対) チームワーク(周への気配り等) 行動・思考(挨拶・就業規則、就業態度、会社経営や予算管理の理解等) スキル(仕事の速さ・正確さ、知識等) 創造力(芸術に対する理解の深さ等)
リーダーのみ	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント、危機管理能力等
営業職のみ	<ul style="list-style-type: none"> 情報漏洩、業務企画力等

取組の効果

求める人材像に見える化で、従業員の自己研鑽意欲の向上

- 従業員自らが評価項目を作り上げているため、目標達成に向けてどう行動すべきか、どのようなスキルが必要かが従業員にとって明確である。芸術に対する理解の深さも評価項目に入っているため、デザインやアートを仕事として積極的に勉強しようという自己研鑽意欲が高まっている。業務のアイデア想起にも活かされ、従業員同士で切磋琢磨する風土も根付いている。

取組2 経営者と全従業員とのコミュニケーションで適切な評価を目指す

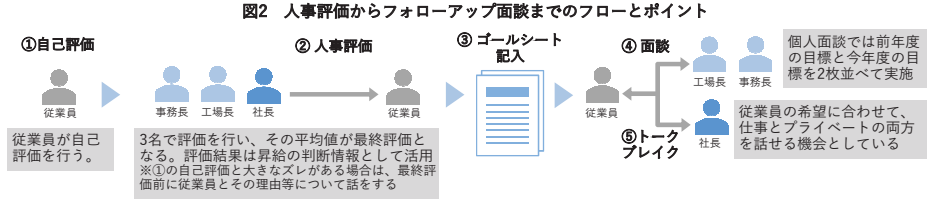
取組内容

コミュニケーションをスムーズにする「ゴールシート」の作成

- 年1回実施する人事評価について、「採点されて終わり」ではもったいないため、評価者と従業員でコミュニケーションを取りフォローアップするための起点となる「ゴールシート」を作成。ゴールシートには、評価者から従業員への要望(評価についてのコメントと追加的な期待・要望)を書く欄と、従業員本人が自身の1年間の振り返り(がんばった点、できなかった点)を書く欄を設けている。それを基に、従業員は翌年度の目標(どんな風に働きたいか)を更に記入する。
- そこで記入したゴールシートを用いて、工場長と事務長による個人面談、その後社長とトークブレイクという形式で話し合う(図2)。

経営者と全従業員とのコミュニケーションの場づくり

- 全員が同じ時間に出社し業務に従事する画一的な働き方から、従業員の業務や生活に合わせた柔軟な働き方に移行してきていることを背景に、従業員のパフォーマンスを適切に評価することを目指している。そのためには、従業員の置かれた状況や思いを、仕事やプライベートに関わらず、社長に対して気負わず直接伝えられる関係性を構築することが重要と考え、社長が全従業員と面談を行う「トークブレイク」を実施している。
- トークブレイクの1回当たりの時間は平均して30分程度。ゴールシートで予め自分の考えを整理してから面談に臨んでもらうため、社長と話すことへの緊張感が軽減でき、スムーズにコミュニケーションが取れている。



取組の効果

上下の信頼関係構築と、従業員の価値観やモチベーションの源泉を知る機会が生まれる

- 従業員一人ひとりの働き方や思いを尊重した評価制度を入れていく中で、「会社が従業員に何を求めているか」「従業員が会社に何を求めているか」を互いに知り、信頼関係を築く機会として、面談やトークブレイクは非常に重要な役割を担っている。
- 管理者や経営者にとっては、従業員の価値観やモチベーションの源泉を知ることのできる貴重な機会にもなり、仕事のパフォーマンスに対して適切な評価を行うための参考になっている。

社長

ゴールシートは従業員の思いが溢れてくるので、一人ひとりの仕事に対する価値観を知ることのできるとても重要なツールです。同時に、このメンバーが会社に来てくれれば何でもできるという確固たる自信を感じられる機会でもあります。

運用面のポイント 従業員一人ひとりの希望する形での面談方法を選択

- 安心して話せる環境づくりで、従業員の本音を引き出す**
- 対面でのやり取りよりもチャットなどの非対面でのやり取りのほうが、安心して快適にコミュニケーションをとることができるという従業員もいることから、社長との面談の方法は柔軟に選択できるようにしている。一般的な1対1での面談の形だけでなく、お茶を飲んでリラックスしながらの面談、希望する複数名とご飯を食べながらの面談等、従業員の希望に応じて面談の形式を調整している。

企業経営上の効果・成果

価値観を共有できる従業員が集まり、会社として「やりがい」を提供。人材定着と経営回復に結び付く

- 現在所属する23名の従業員のうち、15名は5年以上勤め、独立できるほどの人材に成長している。製作の現場の中で、作りたいものを自分の力を出し切って完成させることが仕事の「やりがい」であると言う従業員が多い。この共通する価値観が、「キグルミビズに合う”人材を長く会社に定着させている理由である。
- 「人を幸せにする着ぐるみは、幸せな工場からしか生まれない」という信念のもと、働きやすく働きがいのある職場づくりに取り組み、従業員が存分に力を発揮し活躍できる職場環境を実現したことで、着ぐるみブーム終息後に一旦落ち込んだ経営利益のV字回復を果たしている。

