

株式会社ハマダ

本社所在地：広島県安芸郡府中町

従業員数：290名

業種：製造業（自動車部品の製造、医療機器の開発及び製造）



主な成果

- 製造ライン稼働率向上の取組を、従業員の達成感に直結させ、高い生産性を維持することに成功。これまでの「作業者」から「職人」を目指す自律型集団へと意識変化し「誇り」が高まった。
- 製造ライン専従者の横の対話機会を促進し組織全体の「連帯感」を醸成。
現場の安全・品質・生産性向上のために改善意見を引き出した。
- 評価制度の見直しや経営者メッセージの動画配信で組織に対する「信頼感」を高めた。

働きがい向上に取り組んだ背景

仕事と生活の両立支援の取組により、「広島県働き方改革実践企業認定」を取得。従業員の定着率向上など成果は生まれているが、コロナ感染症の拡大等により経営環境が大きく変化する中で、経営目標の達成が大きな課題に。目標に掲げている「社員の物心両面の豊かさを向上できる会社、ハマダ独自の技術開発（自動車部品）、自社開発ブランド（医療分野など）、海外拠点の豊富な人材を活かす」を実現するためには、従業員の「働きがい」を高め、自律型従業員の育成が不可欠と考えた。また、事業拡大により本社（安芸郡府中町）と八本松工場の2つの拠点でそれぞれが個別で交代制勤務をしており、組織の一体感や帰属意識が薄れていることも課題となっている。また、完成品ではなく部品製造に携わる従業員のモチベーションをいかにして向上させるかという点も課題。これらの理由から、働き方改革の取組を「働きやすさ」から「働きがい向上」に引き上げていくことにした。

全体の取組過程

取組の工夫

- 1) 業務を管理・指揮し従業員の働きがいに深く関わる管理者層を対象とした「行動変容」の研修を取組の初期段階で実施。
- 2) 働きがい向上の取組を「ハード面」（制度づくり）、「ソフト面」（効果的なマネジメント）、「ハート面」（企業文化の醸成）の3つの区分で実施。
- 3) 3つの区分に沿って、複数の「実行プロジェクトチーム」を立ち上げた。実行プロジェクトチームは現場に密接している「職場リーダー」の若手従業員を抜擢し、その取組を後押しする「管理者」と経営者との調整役を担う「働きがい向上本部」を設けた。
- 4) 実行プロジェクトメンバーの活動に焦点を当て、取組過程を全社に周知・アナウンスする専用サイトを作成。「実行プロジェクト」「働きがい向上本部」のみの取組とせず、**全従業員へ取組を周知できるよう工夫した。**



●取組過程

段階	項目	内容
Step1 (方針の明確化)	・現状把握（従業員アンケート・ヒアリング調査等）	・働きがいに関する従業員意識調査アンケートを実施。能力の発揮、仕事の裁量度、達成感などを総合的に調査。
	・方針の明確化	・経営者層と取組の方向性を整理。
	・推進体制づくり	・「5つの実行プロジェクトチーム」と「働きがい向上本部」を立ち上げ。
Step2 (プラン策定)	・取組イメージ策定	・活動のイメージを共有するためのキャッチコピーを策定。
	・取組目標を策定	・5つの実行プロジェクトごとに具体的な実行プランを策定。
	・社内キックオフ	・実行プロジェクトチーム、働きがい向上本部、経営者層で実行プランの認識合わせ。
	・トップからのメッセージ	・全体週礼で働きがい向上の取組を宣言。
Step3 (行動)	・プロジェクト代表の合同会議（定例化）	・各実行プロジェクトの代表者が定期的集まり、計画や進捗を協議。
	・管理者層対象の研修（マネジメント）	・行動特性検査の確認と改善目標を決定。 （従業員との関わり方、対話や支援スタイルの見直し）
	・実行プロジェクトチームの会議（定例化）	・計画にそって改善活動を実施、
	①モデル生産ライン	①ライン稼働率アップの改善活動（一体解決）
	②コミュニケーション強化	②総当たり面談+小さな意見箱の設置
③マネジメントの見直し	③フォロワーシップ型への転換	
④評価制度の周知・見直し	④評価制度の詳細説明と新昇格ルートの確立	
⑤組織一体感の醸成	⑤経営者の声、製品情報、部門紹介動画の作成	
Step4 (点検・見直し)	・中間報告会	・取組の中間段階で経営者層、部門長向けの進捗報告
	・取組内容の社内広報	・取組内容やメンバーを紹介するサイトの公開
	・成果報告会	・今期の成果について確認し、継続目標を明確化

STEP1（方針の明確化）

ポイント

- ✓ 2028年の経営目標の達成に向け、従業員が一体となり取り組む必要があることを明確化。
- ✓ 従業員意識調査の結果から、働きがい向上の課題を3つの側面（ハード・ソフト・ハート）から方向性を整理。
- ✓ 現場の従業員に最も近い「職場リーダー」を実行プロジェクトメンバーに抜擢。改革の取組をボトムアップ（従業員主体）型で実施することにした。

（1）現状把握

【従業員意識調査アンケートの結果】 ※評価が低く、課題として考えられる項目

●仕事の認識（スキル発揮・スキル確保・タスク完結性・タスク重要性・誇り）

- ・今の仕事は自分の能力を十分に活かせる仕事だ
- ・仕事に必要とされる知識やスキルを身につけている
- ・業務の一部だけでなく全体を理解した上で関わることができる
- ・仕事は人（顧客や同僚）や社会の役に立っている実感がある
- ・今の仕事（自分の役割）に何らかの誇りを持っている

◆最終製品ではなく、部品を製造していることから社会（消費者や取引先）からの評価の実感が持ちにくく、
ライン従事者の働き方（配置）は孤立しがちで、部署横断的な関わりが少ないという課題が見えてきた。

◆従業員ヒアリングでは、製造ラインの課題（トラブル停止）を対処療法的に処理し、根本要因の解決を先送り
にしていることへの不満（ストレス）の声も聞かれた。

●評価・達成感（フィードバック・達成感・成長実感）

- ・仕事の結果（お客様からの反応や職場での評価）を知ることができる
- ・仕事が一区切りするたびに達成感がある

◆上司からのフィードバックが不十分になっている傾向が見えてきた。

◆従業員ヒアリングで、完成品ではなく部品製造を行っているため、達成感を感じにくいという声も聞かれた。

●職場の風土・一体感・組織への信頼感など

- ・誰かが困っていれば相談に乗ってくれる人が多い職場だ
- ・感謝の言葉（ありがとう）が自然とでる職場だ
- ・失敗を許容し合える職場だ
- ・お互いを人として尊重し、個人の事情にも理解がある職場だ
- ・様々な意見、アイデアを認めてくれる職場だ
- ・問題はオープンに議論し解決に向けて皆が協力する職場だ
- ・役割や立場を超えて柔軟に協力し合える職場だ
- ・会社は重要な事柄について、きちんと説明してくれる
- ・あなたの希望に配慮しながら、配置、移動、育成などが行われている

◆組織全体の一体感や、自由で関連な風土づくりが課題となっていることが見えてきた。

また、適正評価、昇進、従業員に対する誠実な対応などマネジメントに関する項目も課題がある。

(2) 方針の明確化

✓ 経営目標達成のために、従業員の「働きがい」を高め、**自律型従業員の育成**を目指す。

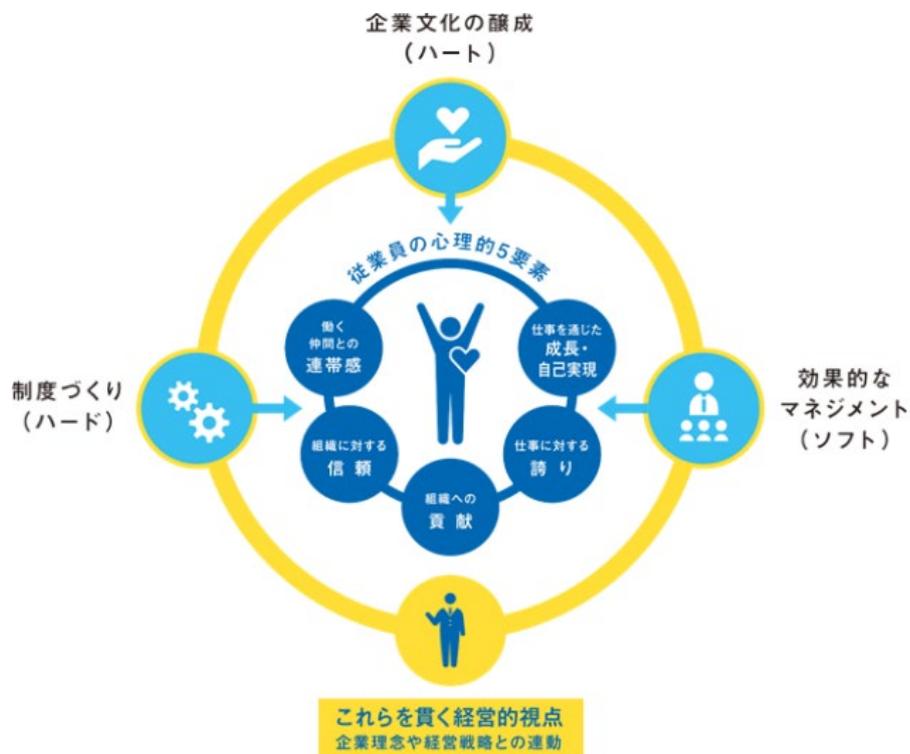
～経営目標（2028年）～

「社員の物心両面の豊かさを向上できる会社、ハマダ独自の技術開発（自動車部品）、自社開発ブランド（医療分野など）、海外拠点の豊富な人材を活かす」

ライン従事者の働き方は、与えられた職務に1人で向き合い取り組んでいく自律型の働き方に見える一方で、他のラインのトラブルにはあまり関心がないという側面もある。しかし実際の製品づくりはいくつものライン（工程）を経て完成するため、全体の工程に関心を持つ必要があり、ラインの一部でトラブル停止があれば、待ち時間となりライン全体の稼働率も低下。組織に必要とされる「自律型の従業員」とは、個々の職域だけでなく、**部門全体の作業を自分の職務と捉えチームの生産性向上に関心を持ち、貢献できる従業員**であり、従業員意識調査アンケートで明らかになった課題を踏まえ、その実現のための取組方針をまとめた。

- ・ 自分たちで（または個々の力で）現状の課題を突破できるという成功体験を積み重ねる
- ・ 個人の小さな意見や疑問を拾いあげ、連帯感を高め、組織全体の一体感を醸成する
- ・ それぞれの働き方（価値観）を尊重しつつ、顧客の期待に応えるために能力開発を推し進める
- ・ 従業員の目標達成に向けた管理者の関わり、支援のあり方を見直し、適正な評価をする

※上記の取組指針を「ハード」「ソフト」「ハート」それぞれの具体的な施策に落とし込み



※広島県が目指す「働きがいのある会社」（全従業員が活躍する組織）モデル

(3) 推進体制の整備

取組の工夫

- ✓若手従業員の働きがい向上が今後の企業成長のポイントと考え、現場に最も近い「**職場リーダー**」を中心に全部門から実行プロジェクトメンバー集め、部門管理者は、メンバーの活動をサポートする役割を伝え実行体制を整えた。
- ✓各実行プロジェクトの代表者が集まる**推進本部**を立ち上げ、進捗管理、経営者層との調整を行い、ミーティングを定例化した（毎月）。

●代表者の狙い

- ・働きがいは、従業員それぞれが感じるものであるため、従業員主体の取組となるようにした。

STEP2（プラン策定）

ポイント

- ✓目標の達成（ありたい姿）に向け、その実現を目指すための施策を整理。（バックキャストिंगで捉える）
- ✓**働きがい**を高める**心理的な要素**（「仕事に対する誇り」「組織への貢献」「仲間との連帯感」）などにアプローチする施策とした。
- ✓現状調査の課題から特に**部品製造に従事する従業員**の「働きがい」向上に取組んだ。

(1) 取組イメージ（キャッチコピー）の作成

取組の工夫

●働きがい向上の取組イメージを従業員に伝えるためにキャッチコピーを検討

ハマダ family 増殖中です!!

～従業員は家族、ひとつの運命共同体のようなもの。家族全員参加型で、幸せを目指したい。

- ✓経営者層と実行プロジェクトリーダーが集まり、上記のキャッチコピー・取組イメージを協議し策定。

(2) 取組内容・目標の設定

① モデルライン生産性向上

生産ラインで抱えている未解決問題（先送り案件）に集中的に対処し、業務改善による成功体験を積み重ね、問題解決の当事者意識と達成感を感じることで「働きがい」を高める。

取組の視点		具体的取組
ハード 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務管理 ・組織管理 ・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・モデルラインを決め、問題点を洗い出し(6M+1E) 品質保証・生産管理・技術部の連携強化(一体的な体制の構築) ・作業の標準化 ・PDCA サイクルの徹底+PDCAS への進化

▼ゴールイメージ▼

- ・課題となっているモデル製造ラインの稼働率向上（現状値／62.1%⇒目標／80%以上）
- ・工廃率（製造・加工不良による廃棄）の低減（現状値／7.7%）
- ・チョコ停（トラブル停止）の原因を全部門で対処する過程により「**連帯感・組織への貢献**」実感
- ・ライン従事者の自律性が向上することで「**誇り・自己成長**」を高める

② コミュニケーション強化

「指摘しても変わらない、相談しても変わらない」といった諦めが職場活性化の障害になっており、相互理解、情報共有の機会を増やす事で、「働きがい」を感じられる職場を目指す。

取組の視点		具体的取組
ソフト 	・適切なコミュニケーション	・総当たり面談の実施 各ライン担当者同士の交流促進
ハード 	・組織管理・業務管理	・目安箱の設置（ひらめきやちょっとした意見を残せる仕組み）

▼ゴールイメージ▼

- ・交代制勤務で孤立しがちなライン従事者の横の繋がりを強化し「**連帯感**」を高める
- ・大きな改善提案ではなく、日々のちょっとした疑問、アイデアを気軽に残すことができ、即座に解決することで組織に対する「**信頼感**」を高める。
- ・お互いがそれぞれのラインへの関心を高め、視野を広げる。

③ 令和版ハマダ流のマネジメント改革と安心の職場づくり

従業員からマネジメント層に対する期待や要望（情報共有、目的明確化、業務調整、指導）が高まっており、ハマダ流の新たな「令和版マネジメント」を確立することで、「働きがい」のある職場を目指す。

取組の視点		具体的取組
ソフト 	・マネジメント機能の強化（有効なリーダーシップ）	・管理者層の行動特性の自己点検と改善目標の設定 ・リーダーシップ型からサポート型への変革
ハード 	・安全衛生 ・円滑な人間関係	・相談窓口の設置（ハラスメント対策含む）

▼ゴールイメージ▼

- ・管理者の部下支援に対する姿勢や考え方として「**感謝・承認・許容・尊重**」をより意識する
- ・管理者層が自らの行動特性（部下との関わり方）を理解し、変えるべき点を定め、実践する

- ・組織管理のモデルをこれまでのリーダーシップ型からサポート型のマネジメントへ一部転換
- ・誰でも気兼ねなく、安心して相談できる窓口を設置（組合と会社で協議し適切な窓口をつくる）

④人事評価制度の周知と見直し

経営目標達成に向け技術力・開発力の底上げのため、また、評価に対する疑問・不信感を取り除くため、評価制度を見直し「働きがい」を高める。

取組の視点		具体的取組
ハード 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価処遇 ・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価制度の見える化（評価の疑問点の解消と詳細説明） ・管理者の評価及び面談レベルの向上 ・新昇格ルートの導入（スペシャリスト昇格ルートの確立）

▼ゴールイメージ▼

- ・組織に対する「信頼感」と「貢献意欲」を向上させる
- ・疑問点や不信感のない適切な評価・処遇を行う
- ・仕事を通じた「成長・自己実現」を支援する

⑤組織一体感の醸成（風土づくり）

企業の成長・事業拡大により2拠点分かれての生産活動を交代制で行っており、一体感が希薄になっている。また、国籍や性別を問わず多様な人材が活躍できるよう組織の一体感を醸成する。

取組の視点		具体的取組
ハート 	<ul style="list-style-type: none"> ・方針理解 ・仕事の意義 ・組織理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者メッセージの動画の作成と配信 ・製造部品の紹介動画の作成と配信 ・部署紹介動画の作成と配信

▼ゴールイメージ▼

- ・組織、経営者層に対する「信頼感」を向上させる
- ・仕事、日々の作業に対する「誇り」を高める

STEP3（行動）

ポイント

- ✓取組開始にあたり、経営者層・各実行プロジェクトチームの代表者、働きがい向上本部、管理者層が集まり、キックオフミーティングを開催。取組の目的・ゴールイメージを共有した。
- ✓実行に際しては、チーム毎で短時間ミーティングを繰り返し集中的に取り組んだ。
- ✓経営者層と管理者層に対して、中間報告会で進捗状況を共有し側面支援を要請。



① モデルライン生産性向上

取組の工夫

- ✓特に課題となっている製造ラインを取組のモデル部署として決め、会社として重要な取組であることを全社にアナウンスし注目度を高めた。
- ✓プロジェクト責任者の要請を受け、特別勤務体制をとり組織全体の取組であることを明確にした。

●取組前の状況・課題

- ・特殊な部品製造のラインでチョコ停（トラブル停止）が発生し、ライン稼働率は60%程度
- ・トラブルの要因は多種多様で、ライン担当のみでは解決できない事例も多く生産技術、品質保証、生産管理との連携も必要で特に人手の少ない夜間トラブルの対応が課題。
- ・ライン担当はトラブル発生の度に「モグラたたき」のように都度対応している。
- ・トラブル停止のたびに「待ち時間」となり目標の稼働率には届かずモチベーション低下。

●取組内容

- ・多忙で先送りにしていた、ラインの未解決課題を整理し、根本要因を探りだした。
- ・品質管理の基本（5M+1E／作業者・資材・工程等のムラを確認しながら生産性を向上）を全ての部門担当者が集まり、「社内で解決できるもの」「外部との協議・連携」が必要なものに分け、早期に解決できる案件を初期段階のターゲットに定め改善を繰り返した。
- ・関連全部署の特別勤務体制を整え、トラブル停止に即座に対応し、問題点の解決に取り組んだ。
- ・稼働率が改善され成果が見え始めた段階で、新たな目標（工廃率の低減）を掲げ取り組んだ。



製造・技術・品質・管理の合同チーム



モデル製造ラインのメンバー

●取組後（感想・成果）

- ◆ライン稼働率は、単なる生産性指標ではなく、ライン従事者の達成感にも直結している数値として捉え挑んだことで、自律的な活動となり、課題を解決したことで責任感や「誇り」が高まった。
- ・モデルラインの稼働率／取組前 62.1%⇒取組後 80.8%へ大幅増加。
- ・工廃率／取組前 7.7%⇒取組後 4.2%へ改善。
- ・トラブル停止に対処できる知識・スキルを身に着け、対応の幅が広がり「成長」を実感できた。
⇒従業員意識調査アンケート／今の仕事は自分の能力を活かせる：70%（そう思う・ややそう思う）、
仕事をしながら「次はこうしよう」という前向きな反省や気づきがある：74%（そう思う・ややそう思う）
- ・今後の新たなライン立上げの際のモデル的な事例となった。
- ・あらゆる部署が集まりひとつの課題に向かうことで、「連帯感」が向上した。

② コミュニケーション強化

取組の工夫

✓面談は「お互いを知る」ことが目的であることを伝え、立場に関係なく垣根を取り払った交流となるようにした。

●取組前の状況・課題

- ・ラインでの作業中は他のライン従事者とのコミュニケーションが取りづらい
- ・流れ（計画）にそって作業をしているため、ちょっとした疑問点は後回し（手を止められない）

●取組内容

- ・工場内の様々なライン従事者を対象に、毎週（水・金の2回／16:45～10分間）誰かと面談（雑談）する「総当たり面談」を繰り返し実施。
- ・面談は2～3人の小単位で、日頃は接点のない人を中心に対話するようにした。
- ・工場内に「目安箱」を新たに設置し、普段の改善提案ではなく、日々のちょっとした疑問や要望を投稿できる仕組みを導入。



●取組後（感想・成果）

- ◆ライン稼働中は、それぞれが離れた場所で業務に集中しているため孤立しがちであったが、気軽に声をかけあえるようになり、工場全体の「連帯感」が高まった。
⇒従業員意識調査アンケート／気になることがあれば上司や同僚と気兼ねなく話し合うことが出来る：
77%（そう思う・ややそう思う）
- ・他のラインの基礎的な知識を持つことができ、業務上の要望や伝達がしやすくなった。
- ・面談で言葉にしにくかった作業上の小さな困りごとを「言語化」することができた。
- ・目安箱への投稿で、日々の疑問「モヤモヤ感」を解消することができた。

③ 令和版ハマダ流のマネジメント改革と安心の職場づくり

取組の工夫

✓現場で働いている従業員の立場になって組織のマネジメントを総点検することをテーマとした。

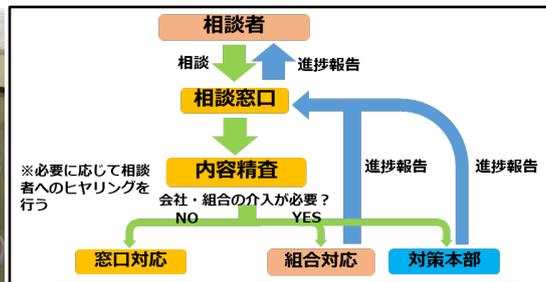
✓管理者層一人ひとりを巻き込むために、個別の検査（行動特性）を実施し、問題を自分ごと化できるようにした。

●取組前の状況・課題

- ・管理者の行動特性検査の分析から、部下との関わり方において「共感的理解」がやや低く、リーダーシップ力はあるものの、自らの考えを伝えることを優先している傾向。
- ・従業員意識調査アンケートでは、「会社の誠実な対応」「人事面での配慮」の評価がやや低い。

●取組内容

- ・管理者層全員を対象に行動特性検査を実施し、問題点を探る研修会を実施。理想のマネジメントに近づけるように、自ら行動目標（日々の関わり方、姿勢をどのように変えるか）を考え実行宣言。
- ・従業員（部下）の声を上司に届ける仕組み（アンケートで上司の支援や指導・関わり方などを回答し集計）の導入に向け、準備をすすめた。
- ・従業員の困りごとを受け止める「相談窓口」の設置に向け、組合や会社と連携し運用ルールを策定



●取組後（感想・成果）

- ◆管理者層が部下との関わり方（感謝・承認・許容・尊重）を見直し、更に従業員目線での気づきや要望を伝える仕組みができたことで、組織に対する「信頼感」を高めていくことが出来そうだ。
- ⇒従業員意識調査アンケート／感謝の言葉が自然と出る職場だ：77%（そう思う・ややそう思う）、
- お互いを尊重し個人の事情にも理解のある職場だ：69%（そう思う・ややそう思う）
- ・上司と部下の対話が双方向となり、より良くするための前向きな話しが増えそうだ。

④人事評価制度の周知と見直し

取組の工夫

- ✓経営目標達成のカギとなる「技術力・開発力」の底上げを目的とした評価制度の見直しに取り組んだ。
- ✓評価制度の見直しだけでなく、より公平な評価を行うために運用上の問題点も洗い出し、実行プロジェクトメンバーで協議した。

●取組前の状況・課題

- ・従業員意識調査アンケートから「上司や会社との対話の機会」「適正な報酬」「公正な昇進」の評価が低く課題となっている。
- ・評価面談の場で、自身の評価に関心のない従業員（若手）もあり、出世にはあまり関心を示さない。
- ・2018年に運用を開始して以降、評価制度の説明会を実施してない。（評価制度の理解が不十分）

●取組内容

- ・新たなキャリアルート「スペシャリストコース」、(課長・部長などのゼネラリストではなく、技術・知識スキルの獲得度合いによる主管・主査の役職)を設け、昇格基準を策定した。
- ・スペシャリストコースの新設も含め、より丁寧に評価制度を説明する資料を作成、メンバーでプレ説明会(確認)を行い、改修に取り組んだ。(評価制度の内容を勘違いしている従業員がいるためポイントを解説)
- ・従業員の日々の頑張りをしっかり評価できるよう、管理者が記載する記録シートを作成し運用を開始。



●取組後(感想・成果)

- ◆従業員それぞれの希望に合わせたキャリアルートの導入で「自己実現」のイメージが持てるようになった。
 - ⇒従業員意識調査アンケート/責任ある仕事を任せてもらえる会社だ：79% (そう思う・ややそう思う)
- ・評価制度の疑問点が解消されると思う。(評価査定の勘違いがなくなり、不満の声も減るだろう)
- ・記録シートの活用で、査定の公平性が担保され、改善点が明確になると考える。また、算定期間中のアドバイスも増え、やるべき事や役割が明確になり、結果として高い評価に繋がるのではないかと。
- ⇒従業員意識調査アンケート/職場では各自の役割分担や責任が明確だ：75% (そう思う・ややそう思う)

⑤組織一体感の醸成(風土づくり)

取組の工夫

- ✓コロナ禍で従業員が集合する機会も少なくなったことから、職場単位の朝礼での伝達に加え、動画での情報発信を新たに取り入れた。
- ✓風土づくりの過程を、会社への「関心」を高め、「一体感」を醸成する二つのステップに分け今期は「関心」を高めることに注力した。

●取組前の状況・課題

- ・部品製造の「働きがい」が課題となっている。(完成品ではないため成果が見えにくい)
- ・組織への信頼感(説明責任・仕事の意義の説明など)に対する不満の声がある。
- ・事務系と技術系に分かれており、交流の機会が少なくお互いの業務をよく理解していない。

●取組内容

- ・今期の取組を会社への「関心」を高めることを目的に、会社の3つのこと、私たちの「作っているモノ」「一緒に働く仲間」「会社の方針=経営者層からのメッセージ」のそれぞれの動画を作成。
- ・コロナ禍で経営者それぞれの思いを伝える機会が以前より少なくなっていることも踏まえ、役員一人ひとりが交代でメッセージを発信することにした。



●取組後（感想・成果）

◆動画の視聴で日々の作業の意義を知ることができ、仕事の「誇り」を感じることができた。

⇒従業員意識調査アンケート／今の仕事に何らかの誇りを持っている：59%（そう思う・ややそう思う）、

今の仕事は人（顧客や同僚）や社会の役に立っている実感がある：57%（そう思う・ややそう思う）

・今回は総務部の紹介だったが、他の部署の仕事も知りたいと関心が高まった。

・経営者層の思いが理解できた、文章（書類）ではなく動画なので直に声が届き心に入りやすいと感じた。

⇒従業員意識調査アンケート／会社はビジョンを分かりやすく示している：54%（そう思う・ややそう思う）

・部品の紹介動画は勉強になり、従業員教育にも応用できると思う。

STEP4（点検・見直し）

✓モデル製造ラインの稼働率目標を達成！ 62.1% ⇒ 80.8%

✓総当たり面談を 29 回実施し、小さな要望・意見の投稿数も大幅増加！

✓働きがい向上の取組を定着させる新たな仕組み「サポート型マネジメント・新たなキャリアルート」を確立した。

✓取組の成功体験により、経営ビジョンの達成に向け「やれる」という自信が高まった。

（1）成果発表会

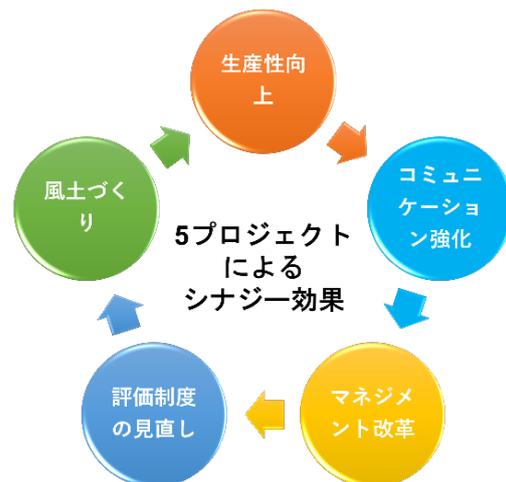
●今期の取組成果を確認

✓経営者層、実行プロジェクトメンバー、働きがい向上本部、管理者層が集まり取組内容と成果を発表し、代表者が総括。

✓コロナ禍で休業調整をせざる得ない中での活動となり、従業員の働きがい高めることは大変であったが成果をあげられたことは今後の取組の自信になった。

✓会社の存在目的や会社の方針を従業員が改めて確認することができた。

✓「ハード」「ソフト」「ハート」の3つ区分で考えた、5つの実行プロジェクトにより相乗効果を発揮でき、働きがい高めることができた。



(2) 実績・従業員意識調査アンケート

●実績

- ・モデル製造ラインの稼働率 62.1%⇒80.8%へ大幅増加。今回の成功体験により、任されている仕事に対しての責任感や「誇り」が高まった。
⇒従業員意識調査アンケートノ
* 今の仕事は自分の能力を活かせる：70%（そう思う・ややそう思う）
- ・コミュニケーション促進の総当たり面談の実施や目安箱に投函された小さな疑問・意見への対処など、業務に集中しているため孤立しがちであったが、気軽に声をかけあえるようになり工場全体の「連帯感」が高まった。
⇒従業員意識調査アンケートノ
* 気になることがあれば上司や同僚と気兼ねなく話し合うことができる：77%（そう思う・ややそう思う）
- ・サポート型マネジメント強化、評価制度の見直し、新キャリアルート（スペシャリストコース）の導入や経営者メッセージの発信などで組織全体の一体感や「信頼感」を醸成。
⇒従業員意識調査アンケートノ
* 感謝の言葉が自然と出る職場だ：77%（そう思う・ややそう思う）
* お互いを尊重し個人の事情にも理解のある職場だ：69%（そう思う・ややそう思う）、
* 責任ある仕事を任せてもらえる会社だ：79%（そう思う・ややそう思う）、
* 今の仕事に何らかの誇りを持っている：59%（そう思う・ややそう思う）
* 会社はビジョンを分かりやすく示している：54%（そう思う・ややそう思う）

●従業員意識調査アンケートの声

- ・ひとつの生産ラインの課題に対し、多くの課で共有できたことは良かった。
- ・総当たり面談で、人柄を知ることができ、仕事でも円滑なコミュニケーションがとれた。
- ・今回の活動で、作業効率を考え改善に取り組んだことで、仕事を任せてもらえることが多くなった。
- ・部品紹介の動画で、車のどの部分に使われ、どのような役割をしているか分かり実感できた。
- ・部門間の垣根を越えた連携がとれたことがよかった。
- ・両立支援や有休取得の取組の時より、会社が私たちに深く関わってくれていると感じた。
- ・ラインの稼働率や工廃率といった数値も改善され結果が伴った。
- ・役員の本音に近いメッセージを聞き、周りの従業員も含め、その内容に共感できた。
- ・今度は「こうしてみよう」という発想がいろいろと出てきた。
- ・働きがいについて考える機会が持てたことは良かった。

(3) 主な経営メリット・発現の兆し

- ◆特殊なラインの稼働率を約20%引き上げることに成功し、新たなライン設置の際のモデル事例となった。
- ◆ライン従事者の前向きな姿勢が引き出され、これまでの「作業員」としての認識が、ひとりの「職人」として意識が変化し始めており、経営目標の達成に欠かせない自律した従業員の育成ができた。
- ◆従業員が多様化し、従来の上昇コースにはあまり関心のない従業員の能力開発を推し進める新たなキャリアルートが確立。ものづくり業界で生き残るために必要な「技術開発力」を底上げが可能となった。
- ◆円滑なコミュニケーションにより、チーム内だけでなく、部門間の小さな連携が強化され、一体感の醸成だけでなく、精度の高い情報伝達、安全確認なども高まり、生産性の向上に繋がることが期待される。

(4) さらに「働きがい」を高めていくために（今後の目標や取組予定など）

- ◆製造ラインのトラブル停止に、モグラたたきのように対処するやり方から、事前に予測し対処できる体制の構築。
- ◆引き続き、経営者・管理者・従業員のコミュニケーションを促進し、ハマダ流の新たなマネジメント、スペシャリスト昇格ルート、相談窓口などを定着させ、従業員の働きがい向上を推し進める。
 - ・上司の支援や関わり方を点検する、「部下の声を上司に届けるアンケート」を策定（R4年開始）
 - ・従業員の困りごと、ハラスメントなどに対応する相談窓口の設置と運用ルールを策定（R4年開始）
 - ・スペシャリスト昇格ルートの策定（新たなキャリアコース）（R4年開始）

(5) 経営者・推進担当者のコメント



代表取締役
濱田忠彦

- 働きがい向上活動を通して、ハマダが1つになれるかが重要。各々の目標を各々でカバーし合い、各々が意欲的に取り組んだ結果、1つに纏まり目標に向かうことができました。
- 働きがい向上に取り組むことにより、改めて「改善活動」の重要性を再認識でき、改善・改革を全員参加で繰り返していくことで、進化することができると確信しています。
- 働き方改革とは、企業の精神性（経営理念や社是など）を創り、共感者が入社しやすい環境を整え、人間関係を重視して、働きやすい企業を創り、収益・結果を出していくこと。
- 仕事への貢献は自他共に認められたときで、自他共に認められることで働きがい・やりがいに繋がり、自分の意思決定で結果を出せた時が、仕事の醍醐味だと思います。
- 今回の取組を起爆剤に、2028年の経営目標を達成するべく、全員参加で継続して取り組んでいきます。これで終わりではなく、これからがスタート！です。



総務・人事課 係長
松村未来

- 2018年に立ち上げていた「働き方改革プロジェクトチーム」のメンバーを中心に5つのプロジェクトを立ち上げ、活動を行いました
- 限られた期間で、どこまで成果が出せるのか戸惑いや不安がありましたが、活動を継続する中で、具体的な施策が示され活動も活発化しました。
- 従業員からの不平不満を解消（マイナスをゼロ）するのではなく、「ゼロからプラス」にすることを意識して取り組み、メンバーの意識改革に効果が見られました。
- 「生産性向上」については、横断的なプロジェクトチームを編成したことで、レスポンスよく課題解決ができ、ライン従事者やプロジェクトメンバーの働きがい・やりがいに繋がったと感じています。
- 「部品・部署紹介、経営陣からのメッセージ」動画を発信したことで、相互理解が深まり一体感の醸成に繋がりました。自分たちが作っている部品がどう社会貢献しているのか理解が深まり、仕事のやりがい・誇りに繋がったと思います。
- 人材育成や公正な昇進など改善すべき課題が明確になり、自社の長所と短所（改善課題）を整理できたことは大きな成果でした。
- 今回の取組を通して、全社員の約7割が「今後も働きがい向上が必要」と回答。今後も活動を継続することで、働きがい向上に結び付けられるよう取り組んでいきます。