

## 働きがい向上の取組事例

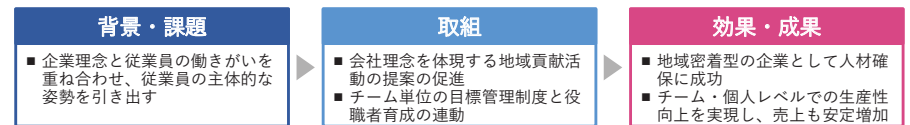
(取材日：2020年8月27日)

# 株式会社オガワエコノス

企業の取組の視点

本社					制度づくり			効果的なマネジメント		
所在地	広島県府中市 高木町502-10	創業年 設立年	1952年	従業員数	244名 (2020年10月時点)	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
事業 内容	一般廃棄物・産業廃棄物の運搬、処理・再生に関わる事業				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	

## 一般従業員と役職者のそれぞれのリーダーシップを引き出す制度や仕組みで、企業理念の浸透と日々の業務に対するやりがいにつながる



## 働きがい向上の取組の背景・課題

### 企業理念と従業員の働きがいを重ね合わせる

- 企業理念として「買い手よし」「売り手よし」「世間よし」の三方よしを掲げ、「いい社員が、いい仕事をして、いい会社になる」をモットーに、地域に役立つ仕事、地域に喜んでもらえる活動に取り組んでいる。
- 従来の労働時間短縮・休暇取得促進などの取組に留まるのではなく、「もっといい会社」になるために、3つの観点①ガバナンスの構築②働きやすい職場環境づくり③成長や社会貢献を通して「生きがい」を持てる、の観点から働き方改革の取組を進めている。
- 「会社の成長の源泉となる人材こそ会社の財産である」という考えに基づき、経営層は、働き方改革の取組に対して積極的。その中で、個別の取組にブレイクダウンして、一般従業員や役職者にどうやって取り組んでもらうか、という点が課題になっている。

## 取組 1 企業理念を従業員が体現する地域貢献活動の提案の促進

### 取組内容

#### 従業員の主体的なアイデア提案により地域貢献活動を実施

- 会社方針としてCSR活動\*に積極的に取り組んでいる中で、従業員から地域貢献活動内容について提案を積極的に受け付けている。従業員から直接上司に提案される他、懇談会の中から出てくることもある。提案は多様多様に出ているが、企業理念を体現できる内容か、自社事業のノウハウが活かせるか、ということが採用のポイントとなっている。

\*「企業の社会的責任」。収益を求めだけでなく、環境活動や、ボランティア、寄付活動など、企業としての社会貢献活動を指す。

**取組例 ①** 市内の小中学校と保育所の全てのトイレを減菌消毒するボランティアを実施。従業員の「コロナ禍の中で何かできないか」という思いから、会社に消毒のための資材があることを活かし提案として出され、実現した。学校数も作業量も多く、計1か月程度の時間を要したが、活動は全て業務時間内に実施した。



出典) オガワエコノス「TECONOS CSR 2020」より

**取組例 ②** 高齢者支援の一環として、戸別に家庭ごみの訪問回収を行う「お出かけ隊」という取組や、施設への入居や子どもとの同居のために65歳以上の高齢者が住居を離れる際、自宅の不要物の回収を行う「ふるさと片づきたいの〜」という取組を実施している。



出典) オガワエコノス「TECONOS CSR 2020」より

### 取組の効果

#### 会社と地域のつながりの創出が、従業員にとっての自己実現・成長を感じる機会となる

- 地域貢献活動を通して、従業員が地域とのつながりを感じ、自己実現・成長を感じる場が創出されている。地域の人々と直接触れ合い、交流を深めていく中で、改めて自身の仕事のやりがいを感じる機会となっている。

人事担当者 「ふるさと片づきたいの〜」は、お客様の声をきっかけに始まりました。地域の人々のお困りに寄り添う、会社理念を体現する取組のひとつです。

人事担当者 現場で関わった方々から「ありがとう」の言葉や、お礼のお手紙をいただくなど、感謝を直接受け取るやり取りが、従業員の仕事を通じた充実感や有効感につながっているようです。

## 取組2 チーム単位での目標管理制度と役職者育成の連動

### 取組内容

#### チーム単位での目標設定で、メンバーそれぞれの能力や個性を生かして目標達成を目指す

- 目標管理制度は、10年以上前から実施している制度であり、以前は個人単位の目標設定としていたが、2年前からチーム単位での目標管理制度に変更。各事業部にリーダー+メンバー数名でのチームを複数設置し、目標達成に向けて業務を遂行している。
- 細かな運用方法は各事業部に任せて実施。現場部門では目標は定量的に把握が可能な内容が設定されることが多いが、間接部門等では行動が指標となるような目標設定もみられる。
- 進捗管理は、月に1度のペースで開催するチームミーティングで行う。目標管理シートを基に目標達成度の確認や現状での評価を行い、OODAサイクル(図1)を回して、3カ月での目標達成を目指していく。

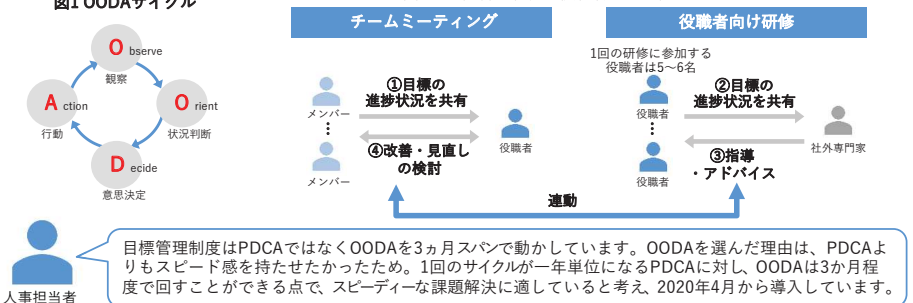
#### 役職者向け研修と目標管理制度との連動で、実務に活かせる知識習得とリーダーシップを育成

- 役職者に目標管理の知識とスキルを身に付けてもらうため、役職者対象の研修を毎月実施。社外の専門家を招き、1回あたり5~6名の少人数制で開催している。
- 研修では、参加者である役職者が配下のチームの目標の進捗状況を専門家と共有し、専門家はそれに対して具体的な指導・アドバイスをを行う。研修後、参加した役職者は、専門家からの指導・アドバイスを参考に配下のチームメンバーにフィードバックを行い、取組の改善検討へつなげるよう働きかけている。
- 研修は全体で毎月4日間の日程で実施されるが、役職者が参加しやすいよう、午前・午後で分けて月に8回実施している。

図1 OODAサイクル



図2 目標管理制度と役職者向け研修の連動



人事担当者 目標管理制度はPDCAではなくOODAを3ヵ月スパンで動かしています。OODAを選んだ理由は、PDCAよりもスピード感を持たせたかったため。1回のサイクルが1年単位になるPDCAに対し、OODAは3ヵ月程度で回すことができる点で、スピーディーな課題解決に適していると考え、2020年4月から導入しています。

### 取組の効果

#### チームとしての連帯感が高まり、より高い目標にチャレンジ

- チーム単位の目標管理と短いスパンでの適切な改善・見直しにより、現状と問題点の把握や共有、それに対する課題の設定などがスムーズに進み、素早く業務に反映することができている。
- 皆で取り組むことが安心感や連帯感を高め、その結果「より難しい目標に挑戦する」といった前向きな影響を及ぼしている。

#### 経営ビジョンに基づく目標管理を人事評価と紐づけ、従業員のモチベーション向上につながる

- 目標管理制度の進捗結果は、人事評価にも反映させている。従来、「労働時間が給与につながる」という価値観の従業員が一定数存在しており、彼らの意識を「成果」が報酬につながるという形に変えたいという思いがあった。そのため、目標達成度を業績評価の1項目として位置付け、「目標達成=成果」と整理することにより、「成果を出すことが評価、すなわち給与・報酬につながる」という意識付けを行っている。

### 運用面のポイント まずは組織の取組方針をマネジメント担当者に「腑落ち」してもらおうこと

- 従業員全員に納得感をもって取り組んでもらうためには、まずはマネジメント担当者である役職者が取組に対してきちんと腑落ちして、部下やメンバーに対して「なぜ」その取組が必要なのかをきちんと説明してもらうことが重要と考えている。そのため、人事担当者がマネジメント担当者に対して取組の目的や内容を丁寧に説明し、意見を聴取する機会を設けている。そして、その結果として生まれる組織への信頼は、取組を進める上での大きな推進力となっている。

### 企業経営上の効果・成果

#### 地域密着型の企業として人材確保を実現するとともに、チーム・個人レベルでの生産性向上を実現し、売上も安定増加

- 人材確保が課題となる傾向がある業界でありながら、地域人材の安定的な確保を実現。
- チーム・個人レベルでの生産性向上が進み、売上も安定的に推移(図3)。

出所) オガワエコノス提供資料より作成

