

共栄美装株式会社

本社所在地：広島県広島市西区

従業員数：85名

業種：廃棄物処理業



主な成果

- 3K（きつい/汚い/危険）を新3K（きれい/カッコいい/志高い）に変える全社的新3K運動を通じ従業員の仕事への「誇り」が高まり社会・会社への「貢献行動」が増加した。
- チームのメンバーが協力しながら取り組む、助け合いの小集団活動は「連帯感」の醸成に繋がり、志の高い目標を掲げたチームでは一体感や達成感を高めることができた。～「職場の連帯感」の醸成。
- 仕事への「誇り」と「連帯感」が高まることで女性活躍プロジェクト等新たな挑戦も始まった。

働きがい向上に取り組んだ背景

制度や待遇、福利厚生施設（トレーニングジムや温泉など）の充実を進め、2020年に「働き方改革実践認定企業」に。その後、新たな人事評価制度を導入するなど、従業員が夢や目標を持ち、それをかなえられる会社となることを目指していたが、それには「働きがい」が不可欠であると考えられるようになった。

共栄美装の従業員のモチベーションの源泉は、住民や顧客からの感謝の声や、仕事への誇り。また、「回収するだけでは終わりたくない。地域のため、未来のため、私たちは、誇りと使命をもち、住環境を守ります」というビジョンを掲げており、このビジョンのもと、会社や仕事への誇り・地域への貢献意識を育み、ボトムアップでより良い会社を従業員と共に創りたいと考えた。



全体の取組過程

取組過程の工夫

- 1) 全社的な**新3K運動**（全員参加の「新3K運動」（「3K（きつい・汚い・危険）」を、「新3K（きれい・カッコいい・志高い）」に変える運動）を展開。従業員全員（78名）が参加する20のチームが、それぞれユニークなチーム名を決め、従業員が主体となった取組を推進する。【**企業文化の醸成（ハート）**】
- 2) 取組の初期段階で、管理者層を対象としたEQ（心の知能指数）研修を実施し、思考と行動の癖が見える化。管理職がモチベーションと共感力を高めつつ、**全社的な新3K運動を後押しする取組**を行った。【**効果的なマネジメント（ソフト）**】



- 3) **新3K運動が定着するようボトムアップ型の取組みに注力**。全チームの取組状況を毎月職場に提示。月に1回各チームで優秀な従業員には商品券を贈るなど楽しみながら取組が継続できるような仕組みを取り入れた。今後は新3Kの取組内容が評価に加えられるよう人事評価制度も見直す。【制度づくり（ハード）】

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	・施策を推進するための体制と仕組みを構築
Step2 (プラン策定)	・今期の取組目標を策定	・新3K運動の定義と枠組みを検討（ ハード ） 3K（きつい/きたない/危険）を、新3K（きれい/かっこいい/志高い）に変換する運動
	・社内での説明会実施	・トップからのメッセージ発表 ・推進責任者からの取組の概要説明
	・新3K運動を成功させるためのポイント	・新3K運動を管理職が後押しする（ ソフト ） ・3K運動継続のための仕組み化（ ハード ）
Step3 (行動)	・働きがい向上推進委員会開催	・選出された推進委員が各チームの進捗状況を確認
	・20チーム78名の新3K運動がスタート	① 皆でユニークなチーム名を決める ② チームリーダー、記録係等全員が役割を持つ ③ マイ新3Kワークショップ（私にとっての新3Kを考え、イメージを広げる） ④ 活動状況は毎月職場に掲示（見える化）
	・管理職起点の取組み	① 管理職向けEQ研修実施 管理職の意識改革と行動や思考の癖を「見える化」する ② EQ自己開発（行動の癖を見直し） ③ 管理職研修（笑顔と感謝、助け合いを増やす） ④ 職場で実践し認め合う文化を醸成する。
	・新3K運動を定着させる	・毎月各チームで表彰（チーム内の優秀な従業員を選ぶ）
Step4 (点検・見直し)	・月に1回の進捗報告	・月に1回定例会や報告会で進捗状況をチェック
	・全社合同の成果発表会	・各チームの事例や成果を発表
	・取組の見直し	・最終アンケート結果を上位管理者層にフィードバック、今後の継続目標を明確化

STEP1（方針の明確化）

ポイント

- 従業員意識調査アンケート結果を分析し、働きがいに関する課題に対し3つの方向性（ハード・ソフト・ハート）から整理。取組の目的（テーマ）と構成（ストーリー）を明確にした。
- 取組のテーマは自社の「経営理念」と従業員の「モチベーションの源泉」とを突合し、より納得感が高く、全員が取り組みやすい内容にした。
- 「**企業文化の醸成（ハート）**」を軸にした全社的取組（新3K運動）を「**効果的なマネジメント（ソフト）**」（管理職起点での職場改善運動）で後押しし、「**制度作り（ハード）**」（新3K運動の仕組み化）で定着させる構成としている。

（1）現状把握

【従業員意識調査アンケート結果/全体】 ※**部門全体**で評価が低く、課題として考えられる項目

●仕事の裁量度

- ・ プロセス（仕事のスケジュールや仕事のやり方がある程度自分で決めることができる）
- ・ ボリューム（1日の仕事の量を自分で決めることができる）
- ・ 時間裁量（仕事の状況に応じて勤務時間を柔軟に決められる）※短時間勤務、フレックス等
- ・ 場所の裁量（仕事の状況に応じて勤務場所を柔軟に決められる）※テレワーク等
- ・ 終業時刻（業務が終われば、周囲に気兼ねなく帰ることができる）

◆**部門全体で仕事の裁量度に課題が見られる。上司からの指示を待つだけでなく、自らが考え、行動する主体性が重要。そのためにはボトムアップ型の取組みが求められる。**

●評価・フィードバック

- ・ 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）
- ・ 対話の機会（自分の評価に対して会社や上司と率直に話し合える場がある）

◆**仕事の社会的役割や重要性は理解しているが「お客様からの反応や評価を知ることが少ない」という声が多い。住民の声をフィードバックすることや、管理職層から部下への感謝の気持ちをフィードバックする等対話する機会を増やすことや成果を見える化することが大切。**

【従業員意識調査アンケート結果/管理職】 ※**管理職**の評価が低く、管理職層の課題として考えられる項目

●職場の人間関係（つながり）（相互承認）

- ・ 挨拶（皆が自然に挨拶しあえる職場だ）
- ・ 感謝（感謝の言葉＝ありがとうが、自然と出る職場だ）
- ・ 承認（良い仕事や努力を、周りがきちんと認めてくれる職場だ）

- ・ 許容（失敗を許容しあえる職場だ）
- ・ 多様な意見（個人の多様性が発揮され、活気にあふれる職場だ）

◆一般の従業員より管理職層に「職場の人間関係が良くない」という意識が強い。管理職層の意識改革や研修、行動変容が必要。

【従業員意識調査アンケート結果/業務部現業1課】

※**現業1課（業務部/早朝勤務:飲食店のゴミ収集）**の評価が低く、課題として考えられる項目

●**職場の人間関係（つながり）（相互承認）（連帯感）**

- ・ 挨拶（皆が自然に挨拶し合える職場だ）
- ・ 相談（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）
- ・ 許容（失敗を許容し合える職場だ）
- ・ 多様な意見（様々な意見・アイデアを認めてくれる職場だ）
- ・ 協働（役割や立場を超えて柔軟に協力しあえる職場だ）

◆現業1課（業務部/早朝勤務:飲食店のゴミ収集）は他部署に比べて職場の人間関係や連帯感に課題がある。勤務体系、組織体制も含めて課題の本質を探る必要がある。

（2）方針の明確化

取組の目的

「会社の経営理念」と「従業員のモチベーションの源泉」を一致させ、従業員一人一人が働きがいを高めることで、経営メリットの発現につなげる。

【会社の経営理念】

会社の経営理念は「回収だけでは終わりたくない。地域のため、未来のため、私たちは誇りと使命を持ち、住環境を守ります」であり、地域への貢献について言及している。

【従業員のモチベーションの源泉】

従業員にとって住民や顧客からの感謝の言葉や仕事の誇りがモチベーションの源泉（アンケート自由記入欄：住民や顧客の役に立ちたいという声を増やす。）

【働きがい向上のテーマ】

会社の経営理念を実現し、同時に従業員のモチベーションを高める取組は何か、働きがい向上推進委員会で徹底的に議論する中で、従来のゴミ収集の仕事=3K のイメージを払拭する取組が重要と位置づけ、取組テーマを新3Kに決定した。

経営理念+従業員のモチベーションの源泉=新3K運動

【新3K運動 5つの取組指針（何を実行し、何を高めるか）】

- ① 取組内容は新3K：3K「きつい・きたない・危険」を「きれい・カッコいい・志高い」に変える運動を通じて仕事への誇りを高め、貢献へと繋げることでパフォーマンスを高める。
- ② 小集団活動：（4～8名程度のチームを結成）チームで協力しながら取り組むことで連帯感を高める。
- ③ 全員参加の運動：全員が役割を持ち、特にチームリーダーは率先垂範の行動で成長実感を高める。
- ④ ボトムアップ型：大枠のルールだけ決め、具体的取組はメンバーの裁量に任せ、裁量度を高める。
- ⑤ 適切な評価と報酬：月に1回各チームで優秀な従業員を表彰。この仕組みで組織への信頼度を高める。

※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

- ✓各部署から役職を問わずメンバーを募り、推進委員を決定。一般従業員から社長までフランクに話せる働きがい向上推進委員会を発足。決定事項にスピード感を持たせるため社長も特別委員として会議に加わる体制とした。



●代表者の狙い

推進委員会を人材育成の場としたい。特にチームリーダーには従業員の働きがいを高めるサポーターとしての苦労や経験、ノウハウを業務上にも活かしてほしい。働きがい向上の取組を成功させながら、組織の底上げを図ることが狙い。

STEP2（プラン策定）

ポイント

- 従業員の主体性を高めながら、尚且つ実行力のある取組とするために**仕組はトップダウン**で構築し、**具体化はボトムアップ**で自由に取り組むような制度設計にした。
- 働きがい**を高める**心理的な要素**、それぞれ「仕事に対する誇り」「組織への貢献」「仲間との連帯感」「成長・自己実現」などにアプローチする施策を組んだ。

(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




✓経営層と働きがい向上推進委員のメンバーが集まり、上記のキャッチコピー・取組イメージを協議

(2) 取組内容・目標の設定

① 全社的な新3K運動（20チーム 78名全員参加の誇りを高める取組）

・事務部門 営業部門 現業部門 それぞれの職場単位でチームを形成。日々の職務に連動した貢献行動を繰り返すことで「誇り」を呼び起こし、プロ意識(成長実感)に繋げ、総合的に働きがいをも高める狙い。


取組の視点		具体的取組
ハート 	・価値観の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップ「マイ新3K」(私にとっての、きれい、カッコいい、志高い)を考え、自分ごと化しイメージを広げ実践する。 ・チーム内で役割を持つ(リーダー、記録係他) ・チームで協力しながら取り組む。(助け合い、学び合い、高め合う)

▼ゴールイメージ▼

- ・ 20チームの多様で多彩な新3K運動の取組み事例（従業員の参加率100% 全チーム、全員参加）
- ・ アンケート調査/「意味のある仕事」「仕事の誇り」のポイントを高める
- ・ 働きがいは市民や顧客からの感謝の声（アンケート：自由記入欄の回答）を増やす。
- ・ 新3K運動を通じて誇りと貢献意識が高まり新規プロジェクトに挑戦（発生件数1件以上）

② 管理職起点の職場改善運動（管理職層の意識改革、行動変容）

・管理職の関わり方に問題を感じている従業員が多い（従業員意識調査アンケートや従業員へのヒアリング結果より）
まずは管理職の意識改革と行動変容から始める。

取組の視点		具体的取組
ソフト 	・ マネジメント機能の強化 （適切なコミュニケーション）	・ 管理職の意識改革（EQ研修で思考と行動が見える化） ・ 自己開発で自身のEQIのスコアを高める（行動の癖を改善） ・ 職場に笑顔、助け合い、感謝を増やす取組の開始


▼ゴールイメージ▼

- ・ 管理職のEQI24素養の内「達成動機」「気力充実度」「共感的理解」のスコアを高める
- ・ 人間関係に課題があった職場で管理職の関わり方が変わることによって「連帯感」が高まる
- ・ 職場に笑顔、助け合い、感謝を増やす取組の開始（具体的な取組み3件以上）

※EQとは感情をマネジメントする能力のこと。EQI検査でその人の思考の特性、行動の特性が見える化できる

③新3K運動を定着させる仕組み作り

取組が見える化し、いつのまにか実施しなくなる会社の悪い体質を改善する

取組の視点		具体的取組
ハード 	・ 評価処遇 ・ 人材育成	・ 新3K運動を一過性の取組みにしないための仕組み構築 ・ 月に1回各チームで優秀な従業員(MVP)を選ぶ ・ 年度末には最優秀チームを選び表彰 ・ 4月からスタートした評価制度に新3Kの取組を加点する

▼ゴールイメージ▼

- ・ 働きがい向上の取組が継続。優秀者を評価（褒賞）することで仕事の「誇り」が高まる。
- ・ 4月～スタートした新評価制度（目標管理制度）の運用面での見直し。新3K運動の項目加点。

STEP3（行動）

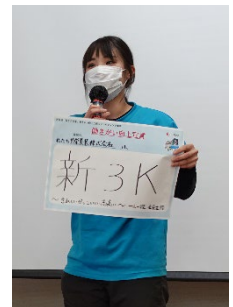
ポイント

- ✓取組開始にあたり全従業員対象にキックオフ説明会実施。取組の目的とゴールイメージを共有した。～取組方針への理解と共感が働きがい向上の決め手となる
- ✓「働きがい」は心理的要素（気持ち）の影響を受ける。禁止事項や否定的な言葉ではなくワクワク感を出せるかどうかのポイントとなる。
- ✓ボトムアップ型の取組成功のポイントは管理職。研修や意識改革、行動変容を徹底。

① 全社的な新3K運動（20チーム 78名の多彩で多様な取組）

取組の工夫

- ✓スピーディに行動できるよう、新3K運動の枠組み（ルール）はトップダウンで決める。
- ✓具体的に何を実行するのは各チームに任せ、従業員の考える力、主体性を養成。
- ✓小さな成功体験を発見し、いち早く発信することが運動を広げるポイントとなる。



1) 取組の起点は新3Kフレームワーク（マイ新3K）

- ・新3K運動とは何か？目的は？新3K運動についての理解を深めるためのワークショップを実施しイメージを広げ共有した。

第1回推進委員会でのマイ新3K

	定義(私の考える「きれい」「カッコいい」「志高い」)	何をする
きれい	<ul style="list-style-type: none"> ・見た目 ・内面 ・周りからキレイと思われる ・職場環境 	<ul style="list-style-type: none"> ・身だしなみ ・言葉使い ・制服が整っている(制服の数) ・服装・車両をきれいにする ・ゴミをひろう・ゴミの選別→夢をひろう ・デスク回り、ロッカーを整理する ・余裕を持ち、お客様との定点をきれいにする
カッコいい	<ul style="list-style-type: none"> ・余裕がある ・シャキシャキ行動 ・視野が広いこと ・お客様や住民との対応 ・誰もが入りたいと思える会社(その為に何が必要だろう) ・粋な男女 ・気遣い、気配りができる人 	<ul style="list-style-type: none"> ・余裕のある仕事量 ・男女の制服を用意する(男性用、女性用) ・筋トレして身体を鍛える ・知識、スキルの向上 ・意識改革(鏡で自分をよく見る) 姿勢、心 ・効率の良い仕事をする ・正しい言動(見本を定義)
志高い	<ul style="list-style-type: none"> ・目標、誇りがある ・チャレンジする会社 ・誰も見ていない所でも相手のために行動すること ・SDGsの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・短期、長期で目標を定める ・誇りをもって堂々とする ・恥ずかしい仕事をしない ・現状に満足しない(次へ、次へ) ・相手の期待を超える ・感謝の手紙を壁に提示 ・共栄ブランドを創る(共栄ブランドって?) ・一人ひとりが社訓を体現する
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・市民と共に繁榮し、身も心も、美しく装う 	<ul style="list-style-type: none"> 「共」「栄」「美」「装」社名の意味を知り、社名に誇りを持つ



新3Kフレームワーク

コミュニケーション・ワーク
「グッド&ニュー発表」

2) 本社（事務部門）チーム名：本社 Jimの取組

●取組前の状況・課題

- ・ 本社の従業員は工場の従業員と顔を合わせることが少なく疎遠になりがちだった。
- ・ 職場の環境を改善する取組も今までは上長から言われたことだけをする受け身の姿勢だった

●取組内容

- ・ メリハリをつけるために継続内容と月別内容に分けて取り組んだ。

【継続取組内容】

駐車場の壁をきれいにする 更衣室・風呂場の改装 花を育てる

【月別取組内容】

10月/ゴミの分別、電話対応しながらPC検索（プロ意識）

11月/普段しないところの清掃と美化清掃

12月/BGMを流す 花を飾る

1月/会社の清掃&挨拶運動

2月/駐車場の整備。制服のモデルチェンジ、制服の廃止、私服デー（気分転換）

3月/花を育てて工場へ送る（本社の美化&工場への貢献）



●取組後（感想・成果）

- ・ 花やBGMを流すと気持ちが和らぎます。今までより穏やかな気持ちで仕事に取り組みました。
- ・ 工場へ感謝の気持ちを込めて花を贈ることで工場の方との交流の機会が増え
帯感（相互承認）が「増しました」
 →従業員意識調査アンケート/職場の人間関係（相互承認）感謝の言葉が自然と出る職場だ**89%**（そう思う・ややそう思う）
- ・ 従業員を支えているという気持ちがさらに強くなり、日々の仕事に以前より**誇り**が持てるようになりました。チームの要望や意見を言い合える良い機会となりました。
 →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**78%**（そう思う・ややそう思う）

3) 本社（営業部門）チーム名：世紀末3K戦隊ゴレンジャイの取組

●取組前の状況・課題

- ・ 事務所内の掃除は実行してはいたが、不特定の日に行っており、不徹底だった。
- ・ 毎週水曜日にノー残業デーを実施してはいたが、おざなりになっていた。
～徹底したり、継続したりすることが課題だった～

●取組内容

- ・ 「きれい」/職場環境の整備（営業事務所、自分の机周り、屋外＝ご近所）
- ・ 「カッコいい」/ON Offの明確化 ノー残業デーの退社時間の徹底 17時5分には部屋を出る
- ・ 「志高い」/プロとしての自覚を持つ 環境関連の法律に詳しくなる（月1回の定期勉強会）



●取組後（感想・成果）

- ・ 事務所の隣接道路の掃除をしているとき、近隣の方より「いつも、ありがとうね」と感謝の言葉を頂きました。やはり、お客様や地域住民の方の言葉は活力になります（**地域への貢献**）
→従業員意識調査アンケート/今の仕事は人や社会の役に立っているという実感がある**81%**（そう思う・ややそう思う）
- ・ 最初、「志高い」のイメージが湧きませんでしたでしたが、共栄美装のミッションを考えたとき、もっと社会や環境問題について関心を持ち、勉強しなければと思いました。（**成長・自己実現**）
→従業員意識調査アンケート/今の仕事は自分の成長に繋がっていると感じる**75%**（そう思う・ややそう思う）

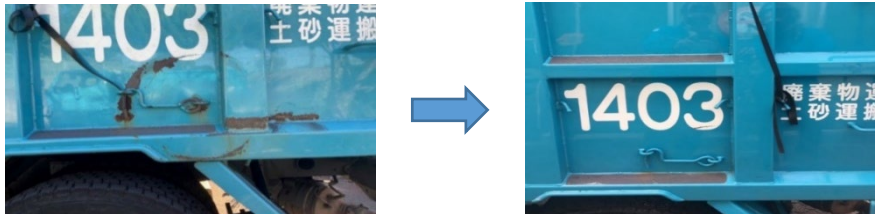
4) 業務部（現業1課早朝勤務） チーム名：「せせらぎ」の取組み

●取組前の状況・課題

- ・ 車両の洗車は行っていたが、ワックスがけや錆びた部分の塗装などは手付かずの状態だった。
- ・ 残業時間が減り早く帰れるようになったことに対しては肯定的な意見もあったが、全体的に職場の人間関係に不満があった（従業員へのヒアリング結果より）
- ・ 職場の人間関係：つながり/相互承認/一体感 が低いスコア（従業員意識調査アンケート結果）

●取組内容

- ・ ミッション「早朝不燃使用のダンプ3台を2か月間でピカピカにする」洗車後、研磨剤を使い落ちない汚れを落とし、ワックスがけで錆びた部分を塗装した。
- ・ チームの皆で新3Kの趣旨をよく理解し、チームリーダーを中心に一丸となって取り組んだ。



「車輛をピカピカにすると今まで気にならなかった他の汚れが気になるようになってくる」(プロ意識)

●取組後（感想・成果）

- ・ 作業がきついときなど助け合ったり、褒め合ったりすることができると働きがいが高まります。
- ・ 従業員で何かをやるとういう、きかけになった。
- ・ 一人では時間もかかり面倒な事もチームで作業することで楽しくスピーディにできるようになった。
- ・ チームで考え行動することで連帯感が生まれた。
- ・ 一従業員意識調査アンケート/人間関係（つながり）/皆が自然に挨拶しあえる職場だ75%（そう思う・ややそう思う）

5) 業務部（工場） チーム名「ゴリラ組」の取組み

6) 業務部（委託可燃） チーム名「たまねぎ」の取組み

●取組前の状況・課題

- ・ 清掃が行き届いておらず、また、必要な道具がいつもバラバラな場所にあり統一感がなかった。常にプロ意識を持って仕事をしてきたが時に抜けモレもあった。
- ・ 猫やカラスが食いちぎり、ゴミの中身を道路上にバラバラにしていることがよくあった。

●取組内容

【ゴリラ組の取組】取組内容：工場内施設の清掃

- ・ 日常的に従業員の目に入りにくい場所を意識的に清掃する。
- ・ 工場で使用する工具の定位置は決める。

【たまねぎの取組み】取組内容：猫・カラスに荒らされた定点を綺麗にする。

- ・ チリトリとほうきを使用して清掃。荒らされていない状態まで戻す。必要であれば水などを使用し液体なども流してきれいにする。



●取組後（感想・成果）

- ・ 普段意識しない部分が綺麗になることで工場内にある印がよりはっきり見えるようになった。
- ・ 道具が一定の場所にあることで作業の効率性が高まった。
→作業効率アップと安全性向上
- ・ 自分たちの仕事の見直しができたのではないかと
- ・ 汚く見える仕事だからこそ自分たちで進んで清掃を行うことで「汚い」というイメージを払拭し新3Kのイメージを社内外に根付かせることに貢献できた
→貢献行動⇔仕事の誇り
- ・ 清掃の様子を見られた住民さんに感謝の言葉を頂いたことで仕事の誇りが高まった。
→従業員意識調査アンケート/今の仕事は人や社会の役に立っている実感がある 82%（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 69%（そう思う・ややそう）

② 管理職起点の職場改善運動

取組の工夫

- ✓特に管理職層において「職場の人間関係が良くない」という意識が強かったため、職場の連帯感を高めるために、管理職の意識改革や研修を強化し、その後の職場改善運動に繋げた。
- ✓管理職の行動を変容するために、行動の背後にある感情や思考・行動の癖を見える化し改善する必要があると考えたため適性検査を実施した。

●取組前の状況・課題

- ・ 従業員へのヒアリング結果/「一部の管理職の従業員への関わり方に不満がある」という声も。
- ・ アンケート結果/管理職：職場の人間関係「感謝」「承認」「許容」「協働」のスコアが低い
- ・ 一般従業員よりも管理職のほうが働きたい指標「仕事の誇り」「連帯感」「成長実感」等が低い

●取組内容

管理職起点での職場改善運動のための5ステップアプローチ

ステップ① 意識改革

管理職研修（EQ研修）を実施し、仕事の意味付けを変える事と感情マネジメントについて学ぶ。

ステップ② 行動の見える化

思考や行動の癖が働きがいを高める上で阻害要因となっている可能性があるため EQ（心の知能指数）検査を実施。

ステップ③ 自己開発（行動変容）

行動の癖を見える化し、思考や行動の癖を直す EQ 自己開発（2か月プログラム）に取り組む。

Aさん「達成動機を高める」目標は常に口に出したり、目のつく所に張り出したりする。

Bさん「気力充実度を高める」毎日の生活の中で何か楽しいことを意識的に見つけ出すようにする。

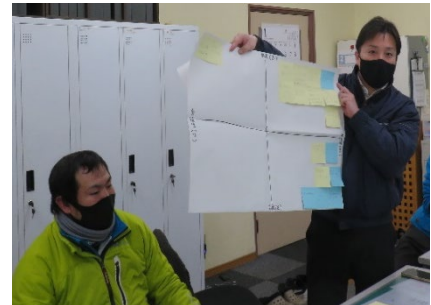
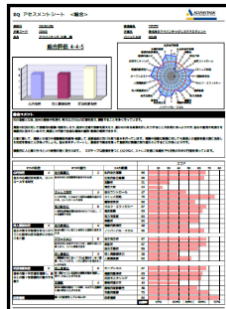
Cさん「共感的理解を高める」人の話は途中で遮らずに最後まで聞く。

ステップ④ 付箋ワークで行動指針を決める

職場に笑顔と感謝、助け合いの行動を増やすために何ができるか、管理職全員で考える。

ステップ⑤ 職場での実践

自らが率先垂範しながら、職場にあたたかい感情が流れるよう決めた行動指針を実行に移す。



●取組後（感想・成果）

- EQ研修と自己開発によって各人の行動特性が望ましい変化をした
 - 達成動機（モチベーション）16名中13名が高まる
 - 気力充実度（充実感）16名中11名が高まる
 - 共感的理解（聴く力）16名中12名が高まる
- 管理職研修後付箋ワークを実施し、笑顔と感謝、助け合いの行動を増やすための行動指針を決定
 - ① 仕事中にリラックスできる時間を短くていいから作るようにしよう
 - ② 部署のメンバーの誕生日にプレゼントを贈るようにしよう（本人が喜ぶものを皆で考える）
 - ③ 毎朝1分間スピーチを実施するようにしよう。（自己理解と他者理解のために）
- 自分の考え方や行動の癖が検査でよく理解できた（意識と行動に変化の兆しが出たように思う）
- 取組によって管理職の仕事への貢献意識、誇り、連帯感（切磋琢磨）チャレンジ意欲が高まった。
 - 一従業員意識調査アンケート/今の仕事は人や社会の役に立っている**81%**（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 **75%**（そう思う・ややそう思う）信頼できる同僚と切磋琢磨しながら働ける職場だ **75%**（そう思う・ややそう思う）いずれは今以上の仕事にチャレンジしたい**75%**（そう思う・ややそう思う）

③ 新3K運動を定着させる

✓新3K運動を定着させるために表彰制度を導入。仲間意識と共に競争意識も高めた。

●取組前

- ・ これまでも様々な改善改革の取組を実施してきたが継続することが課題であった。
- ・ 従業員意識調査アンケート結果/会社の公正さ、透明性のスコアが低い

●取組内容

- ・ 新3K運動が定着するような仕組みを導入
取組はビフォア・アフターで記録取→組状況の進捗状況は本社工場で貼り出す→良い取組は表彰
- ・ 毎月各チームからMVP1名を選出し表彰（商品券を贈呈）表彰者はチームで自主的に選ぶ。
- ・ チーム別に表彰式を行うことで、仲間意識と同時に競争意識も芽生えるよう仕掛けた。
- ・ 年度末には最優秀チームを選出することとし、チーム別の対抗意識も持てるようにした。

新3K運動 チーム編成とチーム別取組状況進捗表(10/12~11/16)



部門	チーム名	人数	役割				実施内容	成果、トピック(従業員の声(反応))
			リーダー	記録係				
営業	世紀末3K競馬コロンジャイ	5	藤原	水原	山中 丸山	山澤	きれいな職場環境(営業部庫、屋外ご近所) 週1回掃除の日を決めて、みんなで掃除する かつこいし/ON-OFFの明確化 ノー残業デーの退社時間の徹底 17時5分には部庫を出る 志高いプロとしての自覚を持つ 環境問題の法律に詳しくなる(月1回の定例会議の開催、ミーティング数に開催)	+100%実施 +近所の住人から「ありがとう」と感謝の言葉をいただいた。 +未実施→再度、話し合い検討する。
事務	本社 jim	6	関口	虫明	猪野 穂原	沖本(結) 沖本(尚)	※別紙参照	この機会を捉え、高品質な仕事で、分別の意識づけができた。今後については、目標の達成と業務改善の両方を両立させる。
委託(資源)	志源アルファ	4	泉原	多田	栗柄	熊原	定点の取り扱い(ネットを置く、ロック、騒音、丁寧な扱い)	+当たり前のことを当たり前続けることが大変ですが、継続できている。モチベーションアップにも貢献。
	志源ブラボー	4	岡	山崎	中園	白石	車両清掃(洗車、室内清掃)	+車両清掃に時間が取れていないので、時間をつくることを意識していく。
	志源チャーリー	4	若松	磯口	永戸	藤野	コミュニケーション(あいさつ、対応、社内外問わず)	+各グループの取組を他のグループも実施していく。
	志源デルタ	4	柳楽	平田	片岡	佐藤(祐)	荷直し(シート・板・ダンボール)	
委託(可感)	ルー	4	佐藤(樹)	大村	西園	大島	シート・ネットを徹底的にキレイに、バケツのロックを確実に開める	+やってみたら、気持ちが悪くない。 +LINEでアンケートを実施。(普通ごみ、工場)続けた方が良い/やめた方が悪い/よくわからないの3択で、よくわからないが何割。実施内容やグループ分けの再検討も含め、徐々に全員が参画できるよう工夫していく。
	たまねぎ	4	菅木	吉田	中見	根来	指、カラスに弄られた定点をきれいにする。Before、Afterの写真を提示する。	+仕事は一生懸命する中で、いかに遊び心を持てるかが課題。
	にんじん	4	佐藤(慎)	緒竹	飛田	竹下	各自乗組みの車庫をきれいにする。	
	じゃがいも	4	前田	加島	山田	木村	担当車庫をきれいにしてそれを維持する。	
マンション	blue bird	4	濱田	宇根田	藤井(弘)	榎野	定点の清掃	+新3Kに対して意識が高い人もいる。 +今まで以上にきれいに心がけて、さらに制度を上げていきたい。
	ブラックタイガー	4	藤井(俊)	山根	石橋	青賀	ホッパーの徹底清掃	
工場	ゴリラ組	9	中村(謙)	松下	久保(高野) 中村(忠) 丸山(智)	佐々木 木本 上野(智)	工場内施設の清掃	+委託(可感)同様
	4Q	4	八十田	林本	加藤(安)	嶋中	前日に翌日の工場の予定を立てる	
	良子	3	和泉	加藤(良)	松井		工場稼働のための準備(シートはぎ、カギつけ、窓など)	
	バッチャーク	3	岡田	中山	下川		トイレの改善	
早朝	せせらぎ	3	小川	木下 関	奥田	首藤	1401・1403・1407早朝不燃使用のダンブ3台を2ヶ月以内でピカピカにする	+やってみたら、気持ちが悪くない。 +一人でやるよりグループですることで、仕事は楽しく継続してできた(連帯感の醸成)
	和	2	木下	関			洗車場の草むしりを1ヶ月で行い、その状態を維持する	+今後、取組内容で見た目の変化が得られないことよりも、変化が見えることに重要で、やりがいに繋げていきたい。
	H+M	3	松本	木下 関	羽場	岡本	2ヶ月で3人のコースの地図を整理整頓	
	ガンバリキ	3	藤川	木下 関	越智	相川	車庫後方部分をきれいにする(3ヶ月継続する)	



●取組み後（感想・成果）

- ・ いつもやっていることで評価されるのは良かった。車両を大切にする気持ちが強まった。
- ・ 毎月表彰され、MVPを取るととても嬉しいし、誇らしい気持ちになる。
- ・ 他のチームの取組を見て個人各々のレベルが上がった。刺激し合う競争心も大切。
- ・ 楽しく取り組むことで継続できるのがいい。もっと高揚するやり方があるように思う。
- ・ 各チームの取組みを展示することが、とても分かりやすかった。

STEP4（点検・見直し）

ポイント

- ✓ 20チーム78名の織り成すユニークで多様な働きがい高める取組は従業員の誇りに火をつけ、会社・地域・社会への貢献行動を生み出した → **誇りと貢献の相互作用**
- ✓ 取組を通じ推進委員やチームリーダーが成長し、組織の底上げによって女性プロジェクト等新しい挑戦を生み出す原動力となった。 → **メンバーの成長→新規プロジェクト発生**
- ✓ 研修を契機に管理職の意識改革や行動変容が始まり、部下や仕事へのマインドセットによって、部下への関わり方やマネジメントに変化が現れた。 → **管理職の意識改革**

（1）成果発表会

●今期の取組成果を確認

- ◆ 推進責任者を中心に「事務」「営業」「業務」の担当者がお互いの活動にエールを送りながら、誇りのバトンを渡すイメージで内容と成果を発表した→プレゼンテーションが誇りと連帯感を高めた。
- ◆ 最後に社長が「創造する企業を目指そう」という社訓の一文で今回の取組を締めた。
- ◆ コロナ禍での活動となったため、行動や打ち合わせが制限されるなど障害も多かったが、「自分たちで考え行動するようになった」という声に代表されるように、取組を通じて従業員の主体性が高まった。



働きがい高めるポイントは何か？**ポイント① 仕事の誇りはチームで取り組むことで高まる**

同じ「車両の清掃」でも個人で実施した場合感じないがチームで協力しながら実施すると働きがいが高まる

ポイント② プロ意識が誇りにつながる

普段の車両清掃では感じなかったが、「ピカピカに磨く」というミッションを意識したとき働きがいのスイッチが入った。

ポイント③ 顧客や住民の声が元気の源であることを実感

従業員にとっては当たり前の行動でも、顧客や住民から感謝の声をかけられると、改めて力になる。

(2) 実績・従業員意識調査アンケートの声**●実績**

- ◆「働きがい」向上の取組を通じ、新たな挑戦も始まった。家庭用ごみの回収の依頼を男性には依頼しにくいという女性客の声が上がっており、その声に応えるため女性従業員がすべての対応を行う部署が立ち上がる予定。また、近年注目される SDGs 等環境問題に関心のある学生を採用するためのプロジェクトも立ち上がっている。
- ◆今回の取組によって、多くの推進委員やチームリーダーが意欲的に働きがい向上の運動に取り組みパフォーマンスを高めたことが、こうした新しい挑戦を可能にした。

**●従業員意識調査アンケート結果**

- ✓ **貢献意識**：今の仕事は人や社会の役に立っている実感がある・・・**85%**（そう思う・ややそう思う）
- ✓ **仕事の誇り**：今の仕事に何らかの誇りを持っている・・・**68%**（そう思う・ややそう思う）
- ✓ **気づき** 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・・・**75%**（そう思う・ややそう思う）
- ✓ **職場の人間関係（つながり、挨拶）**：皆が自然に挨拶しあえる職場だ・・・**71%**（そう思う・ややそう思う）
- ✓ **職場の人間関係（相互承認 尊重）**：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・・・**69%**（そう思う・ややそう思う）

●従業員意識調査アンケートの声**《職場の連帯感が高まったと言う声》**

- ・ チームで考え行動することで連帯感が生まれた。
- ・ 一人仕事なので、あまり他の人と話し合いや一緒に一つのことをすることが少なかったのでチームで目標を決めて行動することは良かったと思う。

《仕事の見直しができたという声》

- ・ 定期清掃や車両整備等適当になりがちなことを再度徹底して行うことができるようになった。
- ・ チームの要望など意見を言い合える良い機会となった

《新しいチャレンジに繋がったという声》

- ・ 普段しない仕事に取り組むようになっていく。
- ・ 推進していく中で徐々に共感の和が広がり全員が取り組んだこと。一人ではなく皆ですることにより大きな力になることや面白いアイデアが生まれると感じました。

(3) 主な経営メリット・発現の兆し

- ◆上司に指示されなくても車両や道具の整備、清掃を自主的に行ったり、困っている同僚のヘルプに回ったりする従業員の自主的な貢献行動は、社内の業務効率を高め**生産性向上**にも繋がることが期待される。
- ◆従業員の主体性向上は、現場での若手リーダー抜擢を可能にし、従来の管理者層が指導や人材育成に回れるようになったことで、**マネジメント力**に厚みが出た。
- ◆志の高い取組みが**新卒採用プロジェクト**に繋がりと、女性従業員の会社への貢献意欲が高まることで、新しく女性専用部隊が組織されるなど**新規事業**もスタートした。

(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）

- ◆全社が一丸となった新3K運動を目指していたが、チームによっては取組が停滞し、働きがいに繋がらなかったケースも生じた。【従業員の改善を求める声】
 - ・ 今現状でやるが増えて従業員の負担になっていると思う。
 - ・ 「会社は現場（従業員）の方を見ていないのではないか」という声。
 - ・ 部門によっては活動を通じて働きがいが高まっていない人やチームも散見された。
- ◆取組みが停滞したチームの要因分析（見立て）
 - ・ 従業員の自主性を重んじたため、管理層や推進委員会の介入・サポートが弱かった。
 - ・ 新3K運動に取り組む目的、意図が十分伝わらず、取組への理解度、共感度が低かった。
 - ・ 推進体制が不十分な部門があり、管理職もカバーしきれていなかった。
- ◆今後の対策を幹部会議で検討

●今後の目標（幹部会議より）

1. 働きがい向上継続宣言（バージョンアップ）
今後も共栄美装は働きがい向上に積極的に取り組む
2. 従業員意識調査アンケート結果をフィードバック
前向きな意見だけでなく、マイナスの声も尊重し、改善活動に活かしていく
3. 業務部のマネジメント体制強化
若手リーダーを抜擢し現場を任せる。管理職は評価やフィードバック、育成指導に注力する体制を取る。
4. 評価制度（目標管理制度）の見直し
今期、新3K運動の取組み優秀者はチーム内で MVP として表彰してきたが、今後は評価基準の項目に取り入れることとし、働きがい向上の取組みが継続できるよう、制度化する。



(4) 経営者・推進担当者のコメント



代表取締役
沖本 頼政 氏

○今回の取組を通じて、従業員自ら考え行動することにより、少しでも社内の環境改善や地域社会への貢献につながっているという思いが芽生えたのであれば、それは素晴らしい成果と言えるのではないのでしょうか。「人の集合体＝企業」であると思いますので、そこで活躍する人が輝くことができれば、必然的に企業は地域でキラリと輝く必要とされる存在へと成長できるのだと思います。

○我が社の社訓の中に「創造する企業を目指そう」という一文があります。まさに従業員自ら企業のあり方、未来に向けた方向性を創り出すきっかけとなる取り組みができたことを大変誇らしく思います。

○また我が社を選んでいただき、サポートいただいた皆さまに心より感謝申し上げます。



経理部課長
沖本 尚之 氏

○働きがい向上推進委員会を発足する上で、各部署から代表者を一人ずつ役職問わずメンバーを募り、従業員から社長までざっくばらんに安心して意見を出し合える場となることを意識しました。在籍年数の長い従業員や管理職等にとらわれていては新しい発想が埋もれてしまいます。そういった意味では、一連の取組を通じて様々なアイデアや行動力が発揮され、若手の力が発揮された良い機会になりました。

○トップダウンではなく、従業員からの働きがい向上推進運動では、思うようにできなかったことを見えて、反省点や課題が明確化されたことは今後生きる大きな収穫となりました。

○今回、働きがい向上運動を推進してくれたメンバーは、それぞれ様々なことを感じてくれたと思います。今後は推進メンバーも単年度制にして、できるだけ多くの人に当事者意識を持って取り組んでほしいと考えています。

○会社を良くしていく為には何をしたら良いか、働きがい高めるにはどうすれば良いか、この働きがい向上の取組みを利用して、リーダーやフォロワーとしての役割の中で、お互いを認め尊重し合い、支え合うことでチームワークを醸成し、さらに働きやすい職場へと変えていきながら、ひいてはそれが働きがいや誇りをさらに高めていってくれることを期待しています。