

株式会社サンヨーフーズ

本社所在地：広島県廿日市市友田字橋桁 10096 番地 2

従業員数：1478 名

業種：製造業（弁当、おにぎり、寿司製造）



主な成果

- 人事制度改革の一環として、将来像を自らシミュレーションできる生涯設計モデルの構築とパート従業員の評価制度の導入により、組織に対する「信頼感」を強固にした。
- 管理職になりたくない従業員が多い中、従業員の「自己実現」を促進するため管理職の魅力づくりに挑戦し管理職希望者を倍増させた。
- 外国人従業員の定着を促すため、外国語の挨拶運動や長期休暇制度を導入し外国人との「連帯感」を向上させた。

働きがい向上に取り組んだ背景

小集団活動を通じた業務改善により、働きやすい職場環境は整ってきた一方、会社の理念・ビジョンが浸透していない・自社に適した教育体系がない・各制度がクリアに示されていないなど組織の課題が山積していた。また、自分の仕事に誇りがもてない・管理職の仕事の負荷が重い管理職になりたくないといった従業員の増加など、会社の継続的な発展に向けても不安要素があった。これらの課題や不安を払拭するためには、各制度を再構築していくことで従業員の働きがいが高めることが重要と考えた。そこで、理念の浸透により従業員の主体的行動を引き出し、理念と戦略を連動させて働きがい向上に取り組むこととした。



全体の取組過程

取組過程の工夫

- 1) 組織力の強化を目指し、「ハート面(理念・ビジョンの浸透)」を中核として取組施策を導いた。
- 2) 従業員の不満だけでなく不安も解消する視点から取組施策を立案した。
- 3) 取組過程における意思決定の迅速化を図るため、管理職を各推進チームのリーダーに入れた。また、取組の方向性がぶれないよう各推進チームのミッションを取組当初に明確にした。

段階	項目	内容
Step1 (方針の明確化)	・現状把握(従業員意識調査アンケート、グループヒアリング、推進チーム独自アンケート)	・現状調査による課題の抽出(働きやすさ・働きがい・従業員からの不安や提案など)
	・方針の明確化	・経営者層と取組の方向性を整理
	・推進体制の整備	・推進本部、推進チーム、メンバーの決定

Step2 (プラン策定)	・ 今期の取組目標の策定	・ 組織力の強化を目的としたプランの策定
	・ トップからのメッセージ	・ 全体朝礼で今期の行動方針を宣言
	・ 実行プラン策定	・ 理念と戦略が連動する実行プラン策定
Step3 (行動)	・ 全社的な意識改革	・ 全員面談で従業員個別に理念・ビジョン・方針等を伝達
	・ マネジメント機能の強化	・ 有効なリーダーシップ発揮のため、課長を対象としたマネジメント研修の実施
	・ 取組施策の推進 ① 人事評価制度の見直し ② 将来像モデルの構築 ③ 管理職業務の見直し ④ 外国人の定着対策 ⑤ コミュニケーションの強化 ⑥ 地域貢献活動の社内広報	① パート従業員の賞与・手当の新設 ② シミュレーションモデルソフトの構築 ③ クレーム専門部署の新設 ④ 外国人挨拶運動と長期休暇制度の導入 ⑤ 社内相談窓口の設置 ⑥ 貢献活動の取組を従業員に発信
Step4 (点検・見直し)	・ 社内中間進捗発表会の実施	・ 推進メンバー全員による進捗報告
	・ 成果発表会	・ 今期の取組内容と成果の総括

STEP1 (方針の明確化)

ポイント

- ✓ 不満の解消以上に不安の解消が必要であるという方針に沿って施策を講じることで働きがい向上を推進する。
- ✓ 目指すべきゴールを「働きがい向上を通じた組織力の強化」とし、理念と戦略を連動させた取組とする。
- ✓ 全従業員が誇りをもち自慢できるクリーンな会社づくりに目を向ける。

(1) 現状把握

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

●組織に対する信用度・人材管理とコミュニケーション

- ・ 5年後10年後の将来像(ビジョン)をわかりやすく説明している
- ・ 会社は従業員からの意見に耳を傾け、誠実に対応している
- ・ 人の育成が研修やOJTなどで効果的に行われている
- ・ 職場のコミュニケーションに問題がある
- ・ 一部の従業員に負担が集中しがち(属人化)

◆理念・ビジョンの周知が弱く浸透しきれていないため、従業員の将来不安を招いている。また、コミュニケーション不足による一体感・連帯感の薄れも懸念され、理念に基づいた人材育成の必要性が課題として見えてきた。

●意味ある仕事・フィードバック・チャレンジ意欲・仕事の誇り

- ・ 今の仕事に何らかの誇りをもっている
- ・ いずれはより高い職位や困難な仕事にもチャレンジしたい
- ・ 仕事の結果（お客様の反応や職場での評価）を知ることができる

◆会社からの発信や従業員への情報共有ができていないことが、仕事に対する誇りに影響していることが見えてきた。

●対話の機会・職場の人間関係（つながり・相互の承認・一体感）

- ・ 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
- ・ 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
- ・ 様々な意見・アイデアを認めてくれる職場だ

◆外国人を含め多様な従業員が働く中で、互いを認めるための働きかけが少ないことから職場の人間関係が希薄になっている傾向が見えてきた。

【グループ面談・独自アンケート】 ※課題として考えられる項目

●管理職への希望

- ・ 管理職への昇進に対して、自信がない・クレーム対応で時間外業務が多い
- ・ 私生活と仕事の区別がついていない。特に係長職の管理職希望者は2割ほどしかない。
- ・ 女性従業員は特に仕事と生活のバランスを重視するため管理職希望者はいない。

（２）方針の明確化

取組の目的

理念・ビジョンと戦略を連動させ組織力を強化する（～2026年）

※理念 「人を活かし、品質を極める」

※ビジョン 「ALL クリア・ALL クリーン（輝く未来のために）」

- ・ 「人を活かす」ために教育体系・人事制度を見直し、各自の将来をクリアに見える化して希望がもてるような体制を再構築し、組織力の強化につなげる。
- ・ 食・人・経営の「品質を極める」ために、従業員を尊重し自らが主体的に行動できる仕組みづくりとクリーンな制度運用で組織への信頼感を高め組織力を強化する。

●コロナ禍やVUCAの時代の中で将来不安が高まり組織に対する信頼感が懸念されている。

このため理念・ビジョンの浸透を図ることで将来を見通せるような対策が重要なポイントになっている。そこで従業員意識調査アンケートで表面化している課題と照らし合わせながら、組織力を強化するために中核となる3つの方針を実行につなげることにした。

- ① 理念・ビジョンを浸透することで従業員の主体性を高め行動変容を促進する環境づく

りを行う。(ハート)

- ② 従業員の成果をクリア・クリーンに評価し処遇に反映する制度を構築するとともに従業員の成長意欲を高めるための能力開発を支援する。(ハード)
- ③ 成長意欲を向上させるためにマネジメント機能を強化し一体感を高める。(ソフト)



(3) 推進体制の整備

取組の工夫

- ✓意思決定の迅速化のために各推進チームリーダーに管理職を配置。全体の整合性と進捗管理を徹底するため経営者層を含めた推進本部を設置。
- ✓各推進チームは改革の方向性がぶれないよう取組当初にチームミッションを設定。
- ✓推進チームメンバーの主体性を高めるため、トップダウンでなくボトムアップの推進を優先させた。



【推進体制図】



- 社長、役員 経営会議を毎月1回開催
 - ・推進本部からの提案に対する決済と承認
- 社長、管理本部 推進本部メンバー3名
 - ・推進施策の全体草案と推進チームの進捗管理
 - ・推進チームのフォローと相談対応
- 4つの推進チーム チームメンバー24名
 - ・具体的取組の立案と対策の協議
 - ・1回30分/週の推進チームミーティング

推進チーム	ミッション	
1. 人事制度・教育改革チーム	「私たちは従業員のモチベーションがアップするためにクリアに評価される人事制度を構築するチーム」	推進メンバー 5名
2. 管理職の休日対策と魅力づくりチーム	「私たちは管理職をめざす従業員を増やすために課長職の職務内容を見直しするチーム」	推進メンバー 7名
3. あらゆる働き方への対応チーム	「私たちは働きがいを向上させるために多様な従業員のニーズに応える組織をつくるチーム」	推進メンバー 6名
4. 働きがいのある社会チーム	「私たちは事業継続のために環境改善をするチーム」	推進メンバー 6名

STEP2（プラン策定）

ポイント

- ✓理念・ビジョンを共有し、その実現に必要な施策を導き出した。
- ✓働きがいを高める心理的な要素である「組織に対する信頼」を中心に「仕事に対する誇り」「仲間との連帯感」が高まるような施策を推進することとした。
- ✓現状調査から人材の定着と能力開発の両面から具体的な施策を策定した。

（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

ALL クリア・ALL クリーン(輝く未来のために)
 ～経営をガラス貼りにして、クリーンな運営で従業員からの信頼を高める。






- ✓経営者層と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

(2) 取組内容・目標の設定

① 人事制度・教育改革推進チーム

理念・ビジョンを原点に、従業員に能力開発の機会を提供するとともに、各自の能力を公正にクリアに評価することで不安感を解消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"> ・組織管理・業務管理 ・評価処遇 ・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者メッセージ(企業が目指す姿の明示) ・できたことを公正に評価する制度づくり ・定着を支援する生涯モデルの構築
ソフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント機能の発揮(信頼の構築) 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員全員面談の実施
ハート 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業文化の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> ・理念・ビジョンの浸透(人事評価項目へ挿入)

▼ゴールイメージ▼

- ・働きがい向上のためのメッセージ発信で「組織に対する信頼」を高める。
- ・食品業界必須の衛生管理者資格者輩出(目標/毎年2名以上)
- ・従業員の将来像が見える化する生涯設計モデルの構築で「組織に対する信頼」を高める。

② 管理職の休日対策と魅力づくりチーム

管理職の処遇対策と魅力づくりに挑戦し、従業員自らが管理職を目指したいと思える環境づくりとマネジメントに集中できる環境づくり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"> ・組織管理・業務管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職のワークライフバランスのための新ルールの構築
ソフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメント機能の強化(有効なリーダーシップ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者層の行動特性の点検と改善目標の設定 ・自律的なマネジメントへの移行

▼ゴールイメージ▼

- ・管理職を目指したい希望者を50%アップさせる(現状3名⇒目標5名以上)
- ・管理職の負荷軽減による効率的なマネジメントで組織に対する「信頼感と貢献意欲」を向上させる。
- ・自律的なマネジメントを推進することで管理職の「成長・自己実現」を促す。

STEP3（行動）

ポイント

- ✓従業員全員面談で個別に理念・ビジョン・働きがい向上の取組方針等を伝達
- ✓推進チームの独自アンケート結果をもとに、具体的な施策を立案・実行するとともに取組を強化するためのマネジメント研修を実施

1. 人事制度・教育改革推進チーム

取組の工夫

- ✓管理本部による150名の従業員全員面談を実施し、理念・ビジョン・働きがい向上の方針の伝達と労働条件等のヒアリングで不満や不安情報を収集。
- ✓長年改訂していない職務分掌を見直すことで計画的な教育体系を明確にした。

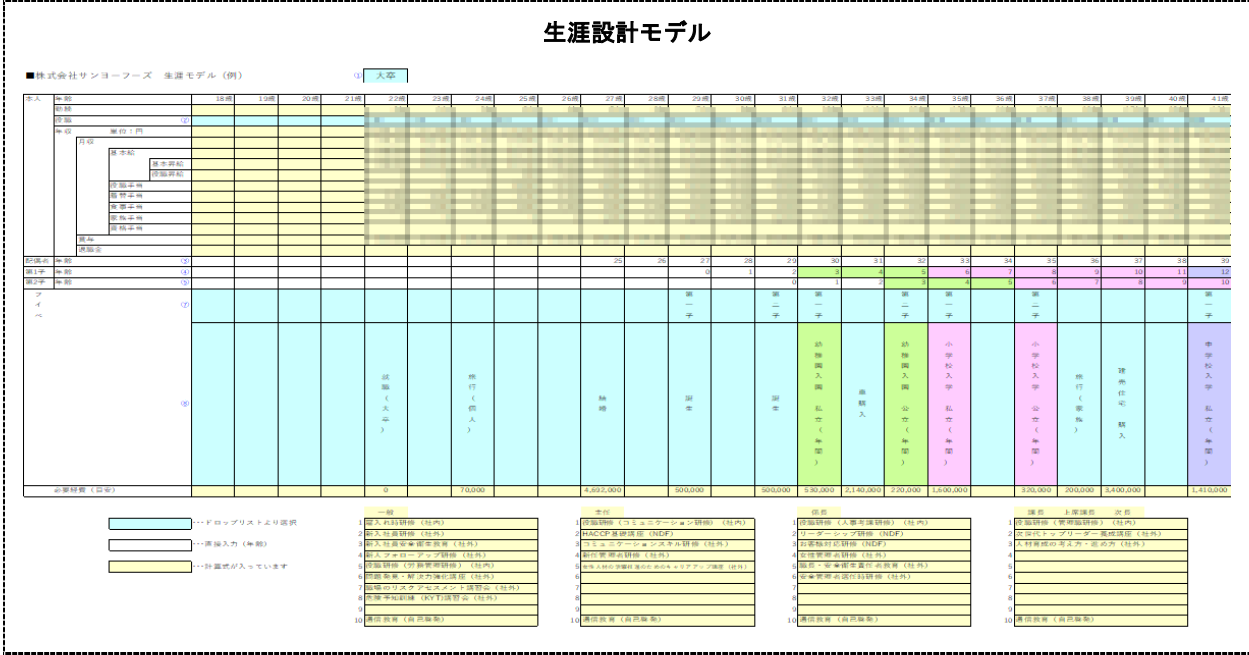
●取組前の状況・課題

- ・ 理念や方針は理解していたが、それに伴った行動ができていない。
- ・ 勤続年数が給与に反映されていないなど、パート従業員を公正に評価する仕組みがなく、やってもやらなくても同じという不満が表面化しモチベーションが低下。
- ・ 自らの将来像がイメージできないことで会社に対し不安感をもつ従業員がいた。
- ・ 計画的な教育体系がなく人材育成が停滞気味。

●取組内容

- ・ 従業員の主体的行動を促進するため、理念・ビジョンの項目を人事評価項目に挿入し浸透を加速。
- ・ パート従業員の能力の発揮が公正にクリアに評価される賞与制度（貢献度・ルール遵守・安全・協調性）と業務の難易度や作業環境に応じた作業手当を導入（右図）。
- ・ 個人の将来像を自らシミュレーションできる生涯設計モデルソフト（年齢・勤続・職位・収入・ライフイベント・教育体系等）を構築し将来不安の解消を図った。
- ・ 衛生管理者資格者は食品業界に必須であるため受講料補助を行い、また資格取得者には、一時手当を支給する旨を周知した。

勤務評価		前回
	基礎点	5400点
加点①	期間中の出勤率(欠勤なく出勤)	9000点
加点②	事故がなかった(労災、通災)	4800点
加点③	作業ミスがなかった	2400点
加点④	提案が評価された(貢献度)	2400点
減点①	ルールを守れない(規律違反)	0点



●取組後 (感想・成果)

- ・ 理念と評価を連動した取組で、会社と従業員とのベクトル合わせができ「組織に対する信頼」が向上。
⇒従業員意識調査アンケート
働きがい向上に関するビジョンや方針が「理解」できた 81%(そう思う・ややそう思う)
働きがい向上に関するビジョンや方針に「共感」できた 80%(そう思う・ややそう思う)
- ・ パート従業員の評価制度の運用で自らの「成長意欲」が高まり、生産性向上や定着・採用拡大が期待できる。
- ・ 生涯設計モデルソフトの構築で従業員が将来像をシミュレーションでき、「自己実現欲求」が高まり、若年層の定着を含め自らのライフキャリアに希望を持たた従業員が増えた。
- ・ 衛生管理者資格者3名輩出(内外国人1名含む)

2. 管理者の休日対策と魅力づくりチーム

取組の工夫

- ✓管理者層を対象とした独自アンケートを実施し、「管理職の魅力や課題」について討議を重ねた。
- ✓管理者層の負担軽減のため、業務を棚卸し、権限委譲業務を抽出。

●取組前の状況・課題

- ・ 業務が集中して責任が重くなる・時間外労働が多い・私生活と仕事の区別がついていないなどで、管理職になりたくない若手従業員が多くを占めていた。
- ・ クレーム対応が時間外労働の増加を招き通常業務の遅れを発生させている。

●取組内容

- ・ 業務の集中を改善するため、課長職の課題を洗い出し役割や権限を明確化。権限委譲を実行に移すためのマネジメント研修を実施。
- ・ 次期課長職候補である係長に、管理職に対するネガティブイメージ払拭のための研修を実施。
- ・ クレーム対応による時間外労働を抑制するためにクレーム専門部署（お客様相談室）を新設。
- ・ 管理職のライフの充実を図るため、公休日に返信を促す連絡の禁止・課長不在時の社内協力体制を確立するなどの新ルールを構築。

●取組後（感想・成果）

- ・ 課長の負担を軽減する取組やマネジメント研修で課長職希望者を3名から7名に増加させた。
- ・ クレーム専門部署の設置により月平均30時間程度の労働時間低減が見込まれることで組織に対する「信頼」が高まり、管理職希望者も増える兆しがある。
⇒従業員意識調査アンケート/仕事と生活のバランスに配慮しプライベートを尊重してくれる 68%(そう思う・ややそう思う)
- ・ 管理職の役割が理解でき考えが変わった・本来のマネジメント業務に時間を増やせることで良い方向につながるといふ意見があり「成長」を実感する兆しが見えてきた。
⇒従業員意識調査アンケート/職場では各自の役割が明確だ 81%(そう思う・ややそう思う)



3. あらゆる働き方への対応チーム

取組の工夫

- ✓ダイバーシティの視点から、外国人従業員とシニア従業員の働きがい向上に注目。
- ✓入社2か月以内の従業員の育成のため、ハチマキの色を変えどこでも声をかけられるように工夫。

●取組前の状況・課題

- ・ 外国人雇用の増加とともに、仕事に慣れてきた外国人従業員の退職者も増加し定着しない。
- ・ 日本語しか知らない日本人従業員と外国人従業員との間にコミュニケーション不足がみられ一体感に欠けている。
- ・ 定年後のシニア従業員が能力を十分に発揮するための仕組みがない。
- ・ 仕事の悩みなどを相談できる窓口がないためモチベーションが上がらない。

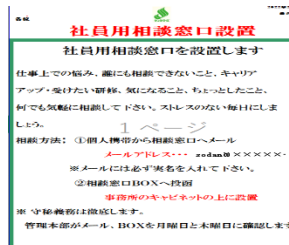


●取組内容

- 外国人従業員を対象としたアンケート調査の結果、要望が多かった外国人長期休暇制度を構築。外国人従業員の定着を促すため、2年に1回最大30日(有休+公休)の休暇制度を導入(2022年10月より実施)。
- 連帯感を高めるため外国語の挨拶運動を実施。月単位で在籍外国人5か国語の挨拶を朝礼時に実施。また、ベトナムと中国の正月料理を提供したり、実習生が帰国する際にアルバムを提供するなど一体感を高める活動を実行。
- シニアの働きがいを高めるため、メンター制度で育成の役割を与えた。入社2か月以内の従業員に、手洗いのやり方など基本から指導。メンティは赤いハチマキでメンターはピンクのハチマキをすることで、いつでもどこでも声をかけられるように工夫。
- 働きがい向上につながる環境を整備するため相談窓口を設置。管理本部による150人面談での迅速で確かな対応が好評を得て、相談窓口設置における土台になった。業務上の相談だけでなく家庭や人間関係の不安などをメールや相談窓口Boxへの投函などで対応できるようにした。



外国語の挨拶運動



実習終了後のアルバム

●取組後（感想・成果）

- 長期の休暇がないため母国に帰れない外国人従業員に、長期休暇制度の利用で家族を安心させることができ、組織に対する「信頼」や「連帯感」を深めることが期待される。
- 朝礼時の外国語挨拶運動で従業員が明るい声で挨拶ができるようになり、外国語を勉強する日本人従業員も増え「連帯感」が高まった。
⇒従業員意識調査アンケート/皆が自然に挨拶しあえる職場だ82%(そう思う・ややそう思う)
- 80歳の女性メンターは、若手従業員の現状を所属部署に報告するだけでなく、指導方法を提案することで定着を促している。このことでシニアメンター自身の「誇り」や「貢献意欲」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に役立っている実感がある78%(そう思う・ややそう思う)
- 業務終了後に若年層同士の情報共有が頻繁にあるため、今後は若年層の疑問に対する解決が相談窓口として期待できるほか「連帯感」の向上で定着も促進できる。

4. 働きがいのある社会チーム

取組の工夫

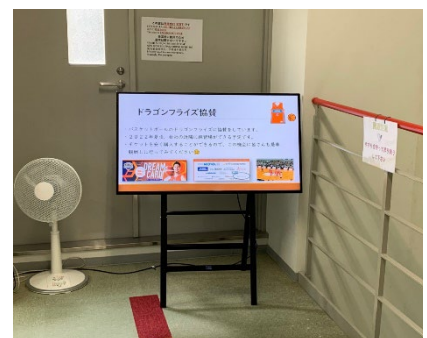
✓会社に対する誇りと家族に自慢できる会社づくりに焦点を絞り協議を進めた。

●取組前の状況・課題

- ・ 会社の社会貢献活動を知らないことで、従業員自身が会社の自慢ができず誇りを感じていない。また、会社も積極的に情報発信をしていない

●取組内容

- ・ 従業員の家族を対象とした工場見学の実施を通じて会社の魅力、自慢できる場所を伝える。そのため安全な見学コースや見学時間をシミュレーション。
- ・ 会社が実施している社会貢献活動や協賛活動など、会社が誇れる自慢情報を社内のデジタルサイネージで従業員に訴求した。
- ・ 地域貢献活動の一環として行っている地域の清掃活動や回覧板への協賛情報、地域の小学校へ新聞ラックの寄付など、貢献情報をフェイスブックやホームページに掲載した。



●取組後（感想・成果）

- ・ 予定していた工場見学は、多くの労力を費やしながらもコロナ禍によりあえなく中止とした。
- ・ 多数の外国人や高校生から80歳までの雇用、ドラゴンフライズへの協賛など、デジタルサイネージで会社の自慢情報を発信したところ、興味をもって見入る従業員が増え、あらためて組織に対する「信頼」を高める良い機会になった。
- ・ 会社の良いところはたくさんあるのに有難みを感じなくなっており、今回の発信で改めて気づいてもらった。また、地域貢献情報を発信することで会社に対する「誇り」を高めることができ、企業イメージの向上とともに人材採用も優位に進めることが期待される。
⇒従業員意識調査アンケート/今の仕事は人や社会に役立っている実感がある78%(そう思う・ややそう思う)

STEP4（点検・見直し）

ポイント

- ✓理念・ビジョンの周知で行動基準が共有され、組織力が向上する兆しが見えてきた。
- ✓生涯設計モデルソフトの活用が管理職希望者の増加を促し経営の安定・維持が期待される。
- ✓パート従業員の評価制度の見直し・導入で生産性向上と定着・新規採用の拡大が見込まれる。
- ✓シニア従業員のメンター起用が仕事の誇りを高め、雇用の維持とともに新たな雇用対策への道筋が見えてきた。

(1) 成果発表会

●社内中間進捗発表会（取組強化と情報共有のため実施）

- ✓各推進チームのリーダーによる進捗状況の説明および現状の問題点と今後の対策等について発表。
- ✓中間報告会で振り返りを行うことで、取組のスピードを加速することができた。

●合同成果発表会（今期の取組成果を確認）

- ✓推進本部担当者による全体像の説明後、各推進チームリーダーが取組内容と成果を発表し社長が総括。
- ✓理念・ビジョンと戦略が連動できたことで、組織力強化への兆しが見えてきた。
- ✓会社のビジョンを示す大切さが実感できた。



(2) 実績・従業員意識調査アンケート

●実績

取組成果

- ・管理職（課長）をめざす係長職 7名に増員
- ・食品業界に必須の衛生管理者資格者3名輩出（内外国人1名含む）
- ・働きがい向上の取組に関するビジョンや方針が「理解」できた 81%（そう思う・ややそう思う）
- ・働きがい向上の取組に関するビジョンや方針に「共感」できた 80%（そう思う・ややそう思う）
- ・働きがい向上の取組で自身の働きがい向上した 83%（そう思う・ややそう思う）
- ・今後も働きがい向上の取組を続けていく必要がある 94%（そう思う・ややそう思う）

マネジメントの変化（従業員意識調査アンケートより）

- ・組織目標や行動基準について上司からわかりやすく説明されている 82%（そう思う・ややそう思う）
- ・職場では各自の役割や責任が明確だ 81%（そう思う・ややそう思う）
- ・気になることがあれば上司や同僚と気兼ねなく話し合えることができる 78%（そう思う・ややそう思う）
- ・責任の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）
- ・仕事で失敗しても挽回するチャンスがある会社だ 73%（そう思う・ややそう思う）

仕事の誇り（従業員意識調査アンケートより）

- ・今の仕事は自分の能力を十分活かせる仕事だ 76%（そう思う・ややそう思う）

- ・今の仕事は人や社会に役立っている実感がある 78%(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 85%(そう思う・ややそう思う)

職場の人間関係（従業員意識調査アンケートより）

- ・皆が自然に挨拶しあえる職場だ 82%(そう思う・ややそう思う)
- ・感謝の言葉が自然と出る職場だ 73%(そう思う・ややそう思う)

◆パート従業員の不満を解消する人事制度改革がモチベーション向上に直結するため、定着や継続雇用が見込まれ生産性が高まることは間違いなく、新規雇用に関してもおおいに期待が持てる。

◆責任や業務負担の増加で管理職になりたくない従業員の多さが大きな課題であったが、マネジメント業務に集中できる土台が築かれたことで管理職に魅力を感じて昇進を希望する従業員が増える見込みである。

◆外国人の採用・定着が業績を左右する重要課題の中、外国人との連帯感を意識する従業員が増え始めており、多様な人材が共存し尊重される組織に近づいてきている。

●従業員意識調査アンケートの声

- ・部署の垣根を越えていろいろと協議できたことが良かった。
- ・決めたことがきちんと実行されるので達成感がある。
- ・外国人が喜んでくれる取組施策で外国人の採用・定着につながり人材不足が解消できる。
- ・会社の良いところや貢献情報を知れたことが働きがい向上につながると感じた。
- ・会社が良い方向に変わっていくことが実感できた。
- ・管理職の業務を知ることができてよかった。
- ・管理職の負荷軽減をきっかけに若い従業員が向上心をもって行動できると思う。
- ・研修が開催され、学ぶ機会が自己成長につながったと思う。
- ・相談箱や提案書の設置について気軽に相談できる場ができたことが良かった。
- ・取組に興味をもつことができ、仲間との連帯感が高まった。

(3) 主な経営メリット・発現の兆し

- ◆経営トップによるメッセージ発信で、会社理念とビジョンが周知され、全社的に行動基準が共有されたことで、**組織力向上の兆し**が見えてきた。
- ◆管理職に集中していた負担を軽減し、マネジメント業務に集中できる土台を構築したことで、管理職への昇進希望者が増え、**全社的なマネジメント機能強化**が見込まれる。
- ◆生涯設計モデルによるライフシミュレーションが、**従業員の将来不安を解消し、管理職への昇進を促している**。
- ◆パート従業員が、公正かつクリアに評価される人事制度改革により、**エンゲージメント向上と採用力強化**が見込まれる。
- ◆シニア従業員のメンター制度導入や、外国人従業員とのコミュニケーション強化などを通じて、仕事に対する誇りや職場の連帯感が醸成されつつあり、**多様な人材が活躍するダイバーシティ経営実現への道筋が整った**。

(4) さらに「働きがい」を上げていくために（今後の目標や取組予定など）

- ◆制度運用については、従業員の意見を反映させながら今後もブラッシュアップし進化させていく。
- ◆働きがいの根源であり、言葉の花束運動であるストローク活動（自己及び他者を認めるための働きかけ）を全従業員で推進し、連帯感や一体感を向上させ働きがいをさらに高める。
- ◆従業員が自慢でき誇りを感じてもらえる会社にするため、新しい地域貢献活動の取組を積極的に取り入れていく。

(5) 経営者・推進担当者のコメント



代表取締役
佐々木 正信 氏

- 働きがい改革を通じて、従業員の将来不安を払拭し組織力を強化することを重要テーマと位置づけました。
- 取組前も、期ごとに年2回の行動方針を示してきましたが、今回は従業員への「お願い」ではなく、「宣言」に変えました。
- これまで従業員は会社に対しどこか不安な気持ちをもっている様子でしたが、経営理念・ビジョン・働きがい改革方針を明確に宣言することで従業員の目つきも変わり、同時に組織力を強化するための土台ができたことが大きな経営メリットと感じております。
- また、理念・ビジョンを全従業員に腹落ちさせる難しさも感じていますが、今後も、理念・ビジョンを原点として「働きがい」向上に向けて取組を継続することで、厳しい経営環境においても発展し続ける会社となっていきたいです。



管理本部本部長
脇田 洋行 氏

- 従業員が「サンヨーフーズに誇りをもつ」には働きがいを感じる職場にする必要があると考え、この事業に参加させて頂きました。
- 取組にあたって、常に家族に自慢できる職場をイメージしながら改革を進めました。
- 今回、会社の理念やビジョン・働きがい改革方針を浸透させるために、全体朝礼で伝えた内容を録画し、参加できなかった従業員には後日見てもらうなど周知を図る工夫をしました。
- しかし、それでも十分な周知とは言えず、会社が何をしているか分からないといった意見も散見されました。
- 改めて、会社の方針や思いを従業員に浸透させる難しさを痛感しました。
- 今後は、より一層周知を図り公正にすることで、「信頼できる会社で働く」ことが働きがいを高め、その結果、収益が上がるという好循環を構築したいと考えております。