

◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

専業主婦から転身した現在の社長が、厳しい環境にありながらも社員教育や働きやすい環境づくりに取り組み、自ら顧客の元へ赴き、着実に信頼を積み重ねていったことで、麴製造機械におけるシェアが80%まで上昇した。一方で、次の世代においてシェアを維持・拡大していくためには、現状に慢心してはいけないという危機感があり、経営理念刷新や人事制度の見直しなどの具体的な取組に着手した。

取組を開始する2015年までは、専門的なスキルを持つ社員が個別に業務を進める個人商店的な働き方だったが、社員数が増加し、大型案件も増加する中で、組織として業務を進めるように改革する必要があった。副社長が「本質的な課題を見出し更に良い会社になりたい」という志を持ち、外部コンサルタントを通じて社員ヘインタビューを行ったところ、顧客に真摯に向き合い、充実感をもって仕事ができているという強みが明らかになった一方で、人事制度に対する不満がよく聞かれた。具体的には、仕事の質ではなく量で評価していたことにより長時間働く社員が評価される傾向にあったこと、資格が多く複雑であったこと、評価方法が評価者によって異なることといった課題が浮き彫りになった。さらに昇格よりも現場の仕事や顧客からの評価にやりがいを感じる社員が多く、管理職の志望者が少ないという課題もあった。

また、時間制約のある社員への理解が十分浸透しておらず、女性社員の離職につながるケースもあった。働き方改革についてはノー残業デーなどの取組を行っていたものの、育児中の女性も能力を発揮できる職場づくりのためには、土台となる意識改革が重要であると考えられるようになった。

◆ 主な取組内容 ◆

経営理念の見直しと開発ビジョン2050の策定

上述の課題を受け、まずは経営理念の見直しに着手した。人事制度改革に向け、まずはその背景となる経営理念を見直すことが必須だと考えたためである。創業1933年と歴史ある企業だが、創業以来の歴史を踏まえて守るべき価値観と、今後の成長のために変えていくべきことを整理し、組織の結束と新しい価値創造への挑戦を経営理念に位置付けた。

その後、新たな経営理念を踏まえて2017年に人事制度を刷新した。会社の戦略と各社員の成長が結びつく制度を作ることと、制度に対する納得感を醸成することを目的とし、副社長、役員、人事総務担当、外部コンサルタントで検討して、資格・評価・報酬の面から改定を行った。複雑であった資格は整理し、求められるレベルの定義を明確化した。評価の面でも、資格定義に応じた仕事の質で評価する制度となった。労働組合にも人事制度改革の意図を説明し、組合側の意見も取り入れたことで、社員にとっても納得のいく制度にすることができた。

人事制度は職種を問わず一貫している。顧客の細かいニーズを聞き取り、フルオーダーメイドで機械を製造するという非定型業務に対応するためには、自律的に判断して柔軟に対応できる姿勢や、それに見合う技術レベルが必要である。設計・開発・製造のいずれの職種でも、多様な案件をチームでこなしていくため、全員が作業員ではなく技術者であるととらえ、共通の人事制度のもとで評価を行っている。人事制度の改定後、最初の数年は適切に制度を運用することに時間を要したが、社員の成長や管理職のマネジメント力の向上が感じられている。

さらに、新経営理念に基づいてより具体的な方針を策定するため、自社が持つ技術のうち将来に残していきたいものを整理したところ、ものづくりとバイオプロセス(醸造工学・微生物培養)の技術を組み合わせ「微生物を高度に利用するものづくり」が強みだと分析できた。そこで、2018年に開発ビジョン2050として、醸造分野にとどまらず飼料やエネルギー等、新たな市場に展開していき「醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創」という方針を策定した。ビジョンの推進のために部門横断の委員会を設置し、各部門がビジョンの下であるべき姿を明確化している。

働き方・休み方改革 企業事例

個人別5か年ビジョンの設定によりチームで働きやすくなり、モチベーションも向上

開発ビジョン2050を策定したものの、エンゲージメント調査の結果から、委員会メンバー以外の社員には十分に浸透していない状況が明らかになった。また、働きやすさが重視され、ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」の比重が高まる中で、社員の間で「ワーク」へのモチベーションが低下しているという課題意識もあった。

そこで、2022年に社員一人ひとりの目標を描く個人別5か年ビジョンを設定した。個人別5か年ビジョンでは、社員が5年後に向けて高めていきたい専門性と、そこに至るまでの成長計画を記入してもらい、それに基づいて資格取得をしたり、実務経験を積んだりできるようにした。社員は自らの希望に応じて専門性を磨いていくが、マーケティングのスペシャリスト、経営戦略のスペシャリスト、プラント施工スペシャリストなど、同じ目標を持って専門性向上を目指す社員が複数人いるため、取組前の課題であった「専門性は高いが個人商店化してしまう」という事態は無くなり、チームとして動けるようになった。各社員がどのような専門性向上を目指しているかは、マップの形で整理し、相互に参照できるようにしている。

個人別5か年ビジョンは、5年ごとの中期経営計画に合わせて更新する。マーケティングの専門性を高めた社員が新たに経営戦略の専門性を高める等、5年間で高めた専門性とは異なる専門性の向上に努めることも可能である。社員自身が挑戦したいことに挑戦でき、それによって得られた成果が顧客や他の社員に喜ばれ、社員のモチベーション向上にもつながるという好循環を生み出すことで、短時間でも成果を出すことができる環境実現に向けて取り組んでいる。



ミーティングの様子【同社提供資料より】

心理的安全性の確保や時間単位年次有給休暇の導入により、時間制約のある社員の働きやすさを実現

時間制約のある社員が能力を発揮できる職場の実現に向けて、社員の意識改革を進めてきた。「活躍の場があれば能力が発揮できる」という前提に立ち、仕事の質で評価する制度への改定や研修の実施といった取組を通じて意識変容が進むことで、心理的安全性の高い風土が醸成された。女性社員からは、時間制約がない社員からも時間制約への理解がある、性別にかかわらず対等に話せるという声があがっている。社員同士のリスペクトが生まれることで、育児により時間制約のある社員であっても果たすべきミッションは出産前と変わらず、短い時間でも成果を出すために効率的に働くという意識を各々が持てるようになった。実際に、残業をせずとも成果を出している管理職の女性や、育児中に論文を執筆した女性社員がいる。このように、社員の意識改革を通じて自由に意見を出せるような職場環境になり、個々の社員の仕事に対する意欲が高まることで、更なる活躍を目指せるという好循環が生まれている。心理的安全性が高いため、遠慮せずに意見を言うことや協力を頼むことができ、組織内の意思決定も速くなるという効果もあった。

また、社員からワーク・ライフ・バランスに関する制度についても意見があがるようになった。2020年には女性社員からの発案により、時間単位年次有給休暇を導入した。当初想定していた育児中の社員だけでなく、通院や介護等、性別や年代に関わらず様々な社員が利用している。育児中の女性という、特定の対象者を意識した取組から出発したが、男性や介護中の社員、高齢者、障がい者など、多様な人材が活躍できる組織づくりに向けて、ダイバーシティ推進の観点から制度の見直しや個別対応を進めている。夫婦で勤務している社員も、男性が短時間勤務を行うなど、性差にとらわれない働き方を選択している。

マネジメント方法の明文化により、体系的な育成へと変革し、若手社員の成長速度も向上

社員の多様化や若手社員の増加を受けて、時代に合わせた意識改革を進める必要性から、エンゲージメントを高めるマネジメント方法を、研修やワークショップにて議論した。そこで挙げた内容をマネジメントウェイとして明文化し、冊子化してマネジメント職に配布した。マネジメントウェイが徐々に浸透してきた結果、ベテラン社員から「部下の成長を見ることができ、40年働いた中で今が一番楽しい」という声なども聞かれるようになった。また、「背中を見て学ぶ」という製造業に特有の風土から転換し、一から説明する教え方を実践してきたことや、も

のづくりに関する体系的知識を若手社員に教えるフジワラものづくり塾を実施してきた。時代に合わせた指導方法にシフトしたことで、若手社員の成長が速くなっている。

資格制度の刷新により管理職層の業務を分担

人事制度の改定に伴い、資格制度を整理した。現在、一般職の中にプロフェッショナル1~4とアシスタント2・3、管理職の中にマネジメント5・6、スペシャリスト5・6として資格を設けている。

このうちマネジメント職は、部下にいわゆるプレイング業務（個別案件）を任せ、管理職としてのマネジメント業務に専念することとした。取組前にはほとんどの管理職がプレイング業務を担っていたが、資格制度を見直したことで、マネジメント職はマネジメント業務に徐々に専念できるようになってきた。

◆ 取組の成果・展望 ◆

時間制約のある社員も働きやすい風土の醸成や評価制度の改定等の取組により、2012年度には月平均40時間程度であった法定外労働時間数は、2023年度には15.7時間まで減少した。年次有給休暇取得率は、65.9%（2012年度）から、77.9%（2023年度）まで増加している。

さらに、採用においても取組の効果が表れている。BtoBの事業であることなどから、取組以前には企業の認知度が高くなかった。しかし、地域の中でも早くから女性活躍に向けた取組を開始したことで、メディアに取り上げられる機会が増え、女性が働きやすい会社というイメージが広まった。それにより、男女問わず理系出身者の採用が増え、組織としての専門性向上にもつながった。また、学生や求職者の間では、女性活躍推進やダイバーシティ推進の取組に対する関心が高いと感じており、会社見学に来た学生からも会社の雰囲気がいよと感じてもらえている。

現在まで実施してきた取組で満足せず、アンケート等で悩みを聞き取り、課題を解決するための制度を作るという取組は継続して行いたい。今後は働きやすさに加えて働きがいも重要になると考えており、社員が今以上に仕事を楽しいと思える状況を作っていききたい。



働く人の声

プロセス開発部の課長として、微生物活用について研究開発を行っています。

約20年前に入社した当時、残業は必須という考え方が強く、自身も残業を行っていました。今振り返ると、一部では周りに合わせて残業する風土もあったと思います。その後、働き方改革の取組が進むにつれ、徐々に定時で帰る風土ができ、退社後に同僚と食事に行ったり、プライベートの時間を確保したりすることができるようになりました。

課長になってからは、妊娠・出産を経験しました。当時、仕事と並行して博士論文も執筆しており、仕事と育児、研究の両立が不安になることもありまし

た。そこで会社に相談したところ、在宅勤務を認めてもらえたため、仕事と育児をしながら博士号を取得することができました。

現在は短時間勤務制度を利用しています。朝晩30分ずつ勤務時間が短くなっていますが、生産性高く働こうという意識が高まり、限られた時間の中で、研究開発における専門性を磨くことと、課長職として後輩育成などの役割を担うことを両立できています。今後も社員の状況にあわせ、「キャリア形成と育児の両立」が可能な環境が維持されることを願っています。