

2017年度・ワーキンググループ1「勉強会活動報告」

社長不在でも回る会社

2018年3月19日（月）

担当コーディネーター

 代表
iio Innovation Management Office

飯尾英樹

勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ~8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

事前準備

平成 29 年度 地域人材育成プラットフォーム化事業『ワーキング・グループ1』にご参加の皆様へ

【事前課題についてのお願い】

第 1 回勉強会【8 月 29 日(火)】をより効果的な場にするために、事前課題に取り組んでいただきたいと思ひます。

第 1 回勉強会では、ワーキング・グループ 1 にご参加の各企業が共通して抱えている問題点を洗い出し、本年度の勉強会で継続的に向き合っていく課題を明らかにしたいと考えております。

そこで、勉強会でのディスカッションを活性化するために、①自社が 3 年後に目指したい理想像(ありたい姿)、②3 年後の理想像実現を念頭に置いたとき、対応策を検討しておくべき問題点(現状の悩み等)を事前に考えてきていただきたいと思ひます。

※ 第 1 回勉強会では『お悩み相談会』をテーマとして、1 社ずつ「3 年後の理想像(ありたい姿)」と「現状の問題点」を場に投じていただき、問題点の解決につながる対応策を、各社の経験を踏まえて自由にアドバイスし合う機会にしたいと思ひます。

会社名	氏名
1. 自社が 3 年後に目指したい理想像 (ありたい姿)	

2. 対応策を検討しておくべき現状の問題点 (悩み)

※第 1 回勉強会で使用しますので、ご記入の上、8 月 24 日(木)までにご返送ください。

メンバー共通課題の明確化を目的
に事前課題シートの記入を依頼

【事前課題内容】

1. 3 年後に目指したい理想像
(ありたい姿)
2. 対応策を検討しておくべき現状
の問題点(現状の悩み等)

メンバーの回答内容を集約し、共通
事項の取り纏めを行った

事前課題の集約

【ありたい姿】

- 社長が不在でも事業が円滑に推進できるように、自分で考えて動ける従業員を作りたい
- こだわりを強めることで自社ブランド力を高め、新規顧客の獲得、および収益力を増大したい

【取組むべき課題】

- 会社の進むべき方向性を共有し、各自の立場に照らした役割意識を醸成させること
- 生産性の向上を図り、時間および人的資源の余力を確保すること(⇒業務体制、役割分担、業務フローの改善・見直しを含む)
- リーダーおよび補佐的人材の育成
- 多能工化の推進
- ベテランから若手への早期の技術・ノウハウの移転
- 自社のこだわり、差別化ポイントの効果的な発信
- 新規事業の開拓、事業領域の拡大
- 企業間連携、事業協同体の構築

勉強会実施日程

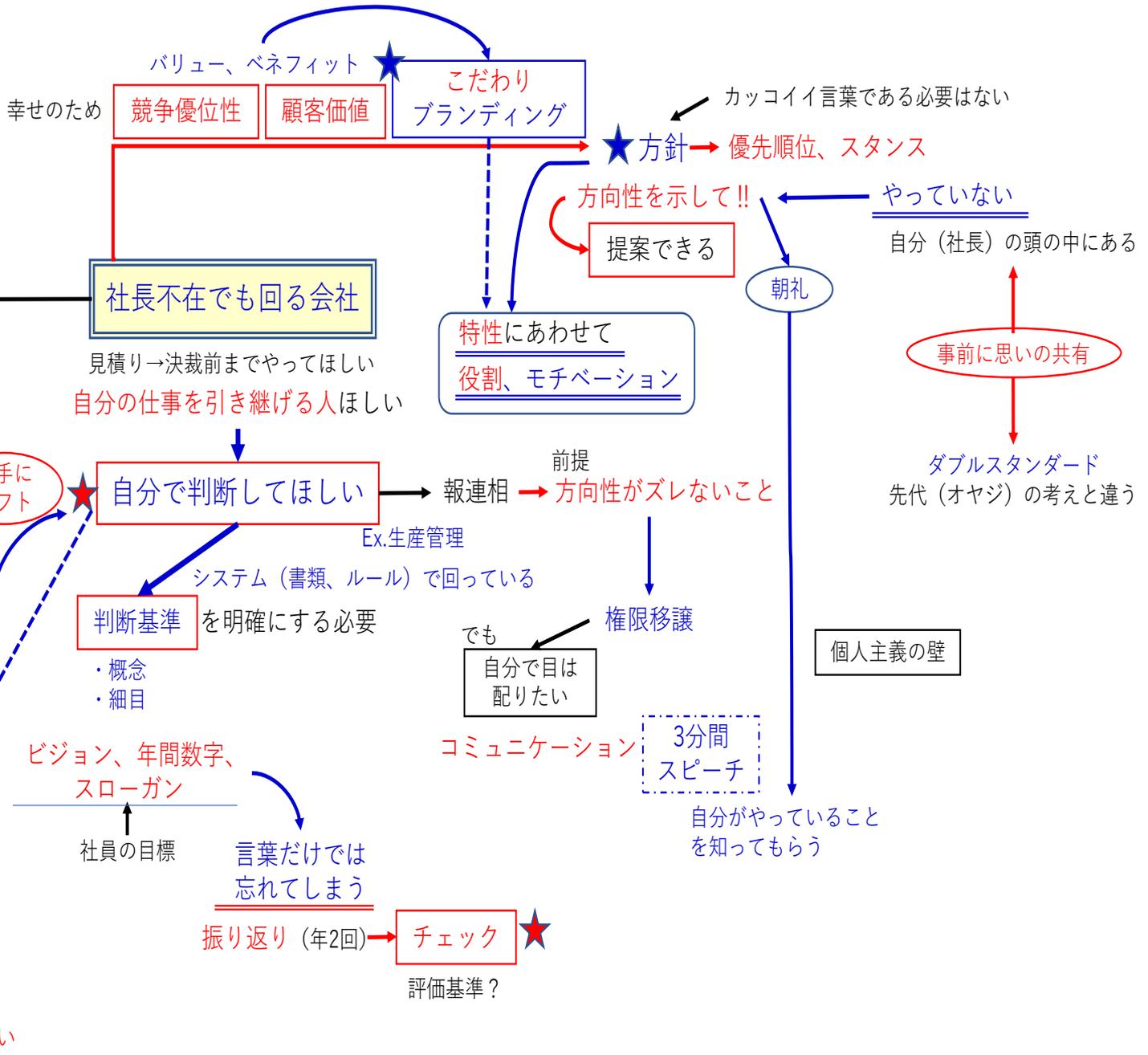
日程	内容
7月13日(木) ～8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第1回勉強会

共通のありたい姿「社長不在でも回る会社」とは

- ①どのような会社か、
 - ②実現には何が必要か
- を意見交換してもらった

ありたい姿と
取組むべき現状の課題



- ★ 将来に向けての活動
- ★ 新規の取組み
- ★ (組織改革、新事業)

従業員のスキルアップ
作業の平準化

社長でないとダメ
(財務、クレーム)

判断の目を
育てたい

切り分け

社長でなくても良い

第1回勉強会

取組むべき課題が一連の因果関係のもとに紐づき、今後注力すべき取組みや検討事項が大局的に整理され見える化された

第2回勉強会では、議論の中でメンバーの関心が最も高かった「自分で判断して動ける従業員を創ることを念頭に、早期にベテランから若手に技術・ノウハウを移転する方法」を考えることとした

勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ~8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第2回勉強会

【テーマ】

「自分で判断して動ける従業員を創ることを念頭に、早期にベテランから若手に技術・ノウハウを移転する方法」

【事前課題】

1. 現状の問題点
2. 自分で判断して動ける従業員を創ることを前提とした技術移転の方法
3. 新たに準備・整備が必要な事項

上記、3点を中心にグループ討議を行った

第2回勉強会・討議結果

【主な意見】

- 移転すべき技術・ノウハウが明確化されていない
- 技術移転は基本的にベテランの裁量に任せていて、統一された育成計画がない
- ベテランが自分の判断で行っているので、ノウハウが残っていない
- 採用時点で価値観が合う人材を採用することが近道なのではないか

「そもそも提供する顧客価値が曖昧で、どんな会社になりたいかを
はっきり示していないため、全従業員のベクトルが合っていない」
ことが問題なのではないかという見解に集約された

第3回勉強会では、上記の見解集約を受けて、「**自社の理想像、
ゴールイメージを明確にする**」こととした

勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ～8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第3回勉強会

【テーマ】

「自社の理想像、ゴールイメージを明確にする」

【事前課題】

1. 自社が目指す理想像、ゴールイメージを端的にまとめる
2. 自社の理想像とその思いを浸透・共有する方法

上記、2点について発表とグループ討議を行った

第3回勉強会・討議結果

1. 自社が目指す理想像、ゴールイメージを端的にまとめる

【A社】お客様の身近な相談窓口として、相談して良かったを実現する

【B社】できないをできるに変えるおもてなしの製造業

【C社】あきらめない、あきらめさせないを実現し続けるチャレンジングな会社

【D社】ハコに思いを乗せて、ハコにかかわるすべての人の嬉しいを実現する会社

【E社】エボナイトのプロとして、お客様の思いと笑顔を形にする技術集団

【F社】気付きを集めて力にし、お客様の満足を全員で創る会社

【G社】お客様の欲しいものを必ず届け、タカハシで良かったを力に進む会社

【H社】“楽しいこと”は正義、楽しいことに全力を尽くす

2. 自社の理想像とその思いを浸透・共有する方法

①掲げた理想像を実現するために求める活動を「行動」「意識」レベルに落とし込む必要がある

②日々の活動を意識化し浸透させるために「評価基準」を作る必要がある

【次回、企業視察会の着眼点】

上記結果を受けて、次回の企業視察会の際には、①視察企業は、どのような理想像を目指しているのか、②そのために、どのような仕組み・取組みを設けて、求める活動を実現しようとしているか、を意識して見つめるように促した

勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ～8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第4回勉強会・企業視察会

【視察企業】

東工・バレックス株式会社

平成28年度「東京都中小企業技能人材育成大賞知事賞」優秀賞受賞企業

- 自社の進むべき方向性を明確にした上で、それに合わせた仕組みを設計している

【視察会スケジュール】14:00～16:30

1. 会社紹介(10分)
 2. 人材育成の取組み(30分)
- <休憩15分>
3. 社内見学(50分)
 4. 質疑応答(40分)



- グループメンバー13名、東京都職員5名が参加
- 東工・バレックス株式会社:横山社長、吉田常務にご担当いただいた

第4回勉強会・企業視察会



東工・バレックス株式会社には、スキル管理一覧表やKAIZEN推進委員会、生産管理板等の様々な仕組み・取組みや生産現場に貼られた多くの注意喚起の張り紙等、数多くの独自の工夫が見受けられた

グループメンバーにとっては、自社に発展的に取り入れたいと感じる多くの気付きが得られたようであり、前向きな質問が積極的に発せられていた

勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ~8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第5回勉強会

企業視察会の気づきをメンバーの最終目標である「社長不在でも回る会社」の実現に効果的に活かせるように、以下3点についてグループ討議を行った

【討議テーマ】

1. 企業視察会での気づきを共有する
2. 東工・バレックス株式会社の仕組み・取組みを参考に、今後、自社に取り入れてみたいと感じたものはどのようなものか
3. 自社が掲げた理想像を実現するために必要となる行動、意識を深く浸透させるためにはどのような工夫をすべきか

第5回勉強会・討議結果①

1. 企業視察会での気づきを共有する
2. 東工・バックス株式会社の仕組み・取組みを参考に、今後、自社に取り入れてみたいと感じたものはどのようなものか

【主な意見】

- ①理念や会社が求める重要事項を言い続けることに加えて、多くの掲示物によって見える化し、全従業員の継続的な参画意識を高めていること
 - ②必要部品を点灯させるピッキング棚や手作りの生産管理板など、自前でお金をかけずに仕組み作りを行っている箇所が多数あり、IT化するところと、自前のアナログ対応で行うところの切り分けが上手くなされていること
- ⇒自社業務について「何が重要なのか」を全社員が把握できていないと必要な創意工夫は生まれないと結論づけた

第5回勉強会・討議結果⑨

3. 自社が掲げた理想像を実現するために必要となる行動、意識を深く浸透させるためにはどのような工夫をすべきか

【主な意見】

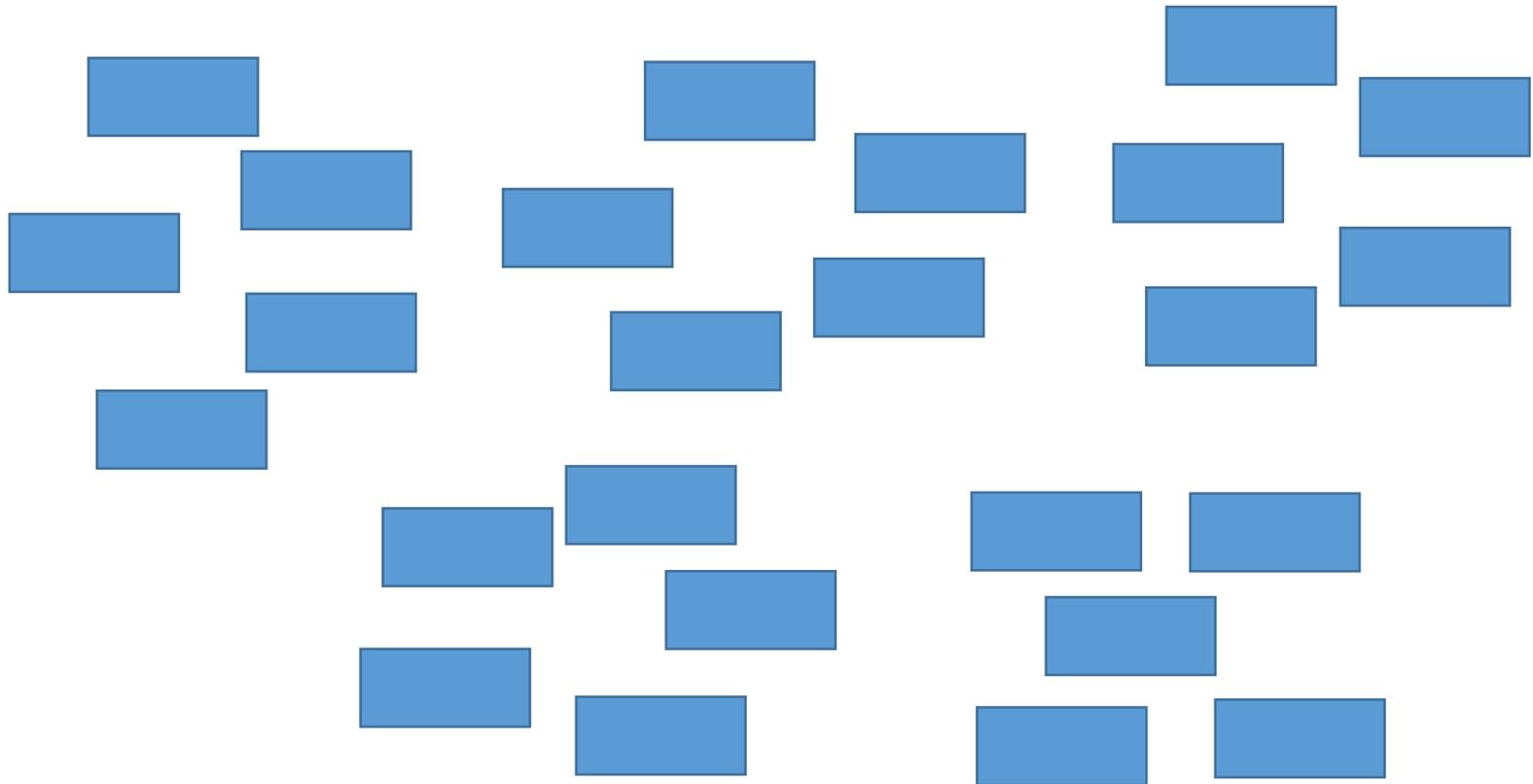
- ①必要な行動・意識に則った活動を継続化するためには、まず「自社としてはどのようなことをしてほしいのか」という指針を明確に示し、逸脱や不適合等については自分達で改善策を考える習慣をつけることが必要であること
- ②目標達成においては、最終目標に至る小目標をいくつか設定し、ステップアップしながら達成していく道筋(マイルストーン)を示すこと
- ③最終的には、全社員が取引先や顧客に対して「そもそも、うちはこんな会社である」と言えるようになること

【第6回勉強会のテーマ】

上記①を受けて、東工・バレックス社の4C『Creative(創造)、Challenge(挑戦)、Commitment(責任)、Collaborate(協働)』にあたる「自社の行動・意識の指針」を作成することとした

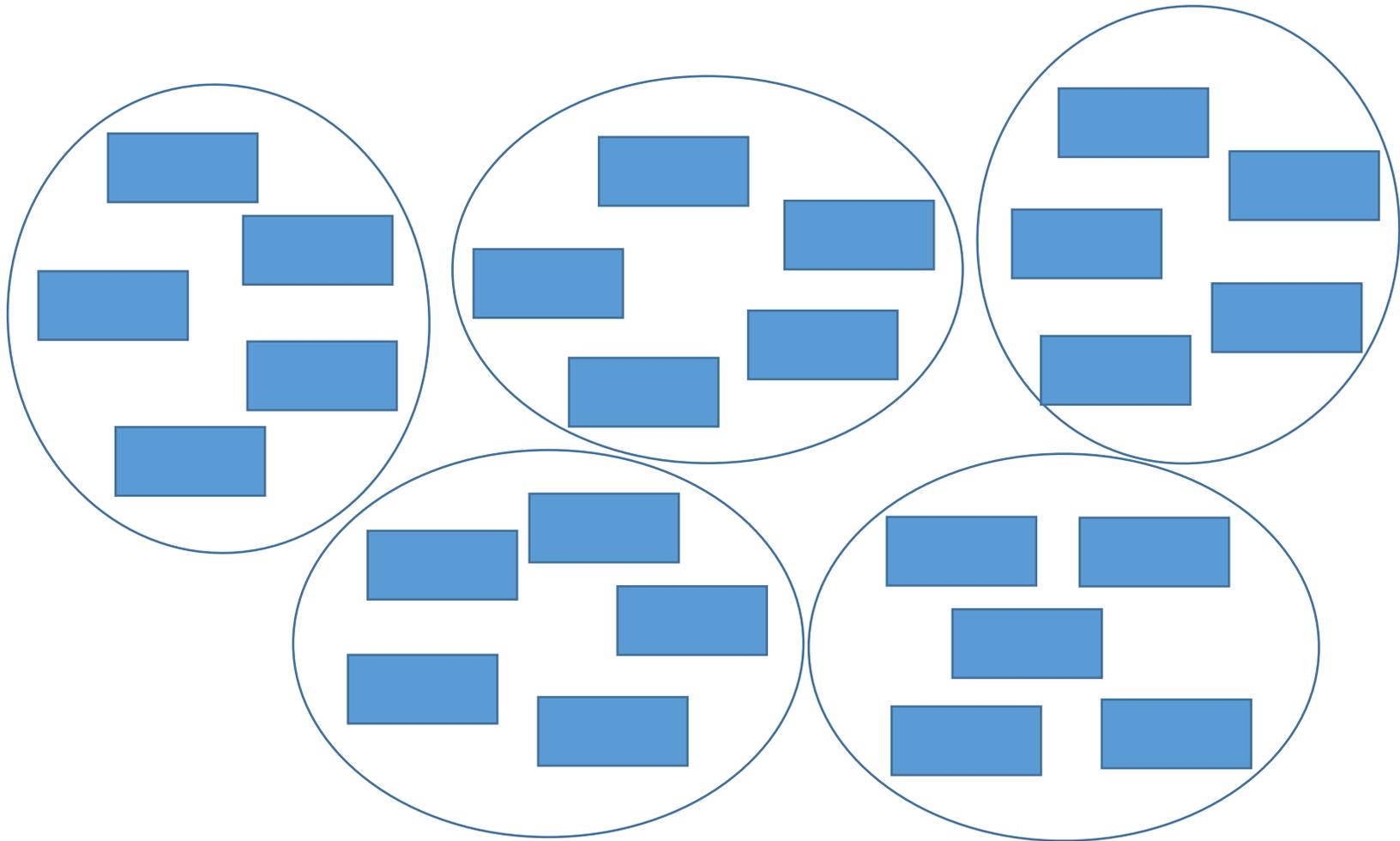
自社の行動・意識の指針の作り方

①皆さんが端的に表現した「自社の理想像」を実現するために必要だと考える「行動」「意識」を、管理者やリーダーと共に思いつくままポストイットに書き出す。



自社の行動・意識の指針の作り方

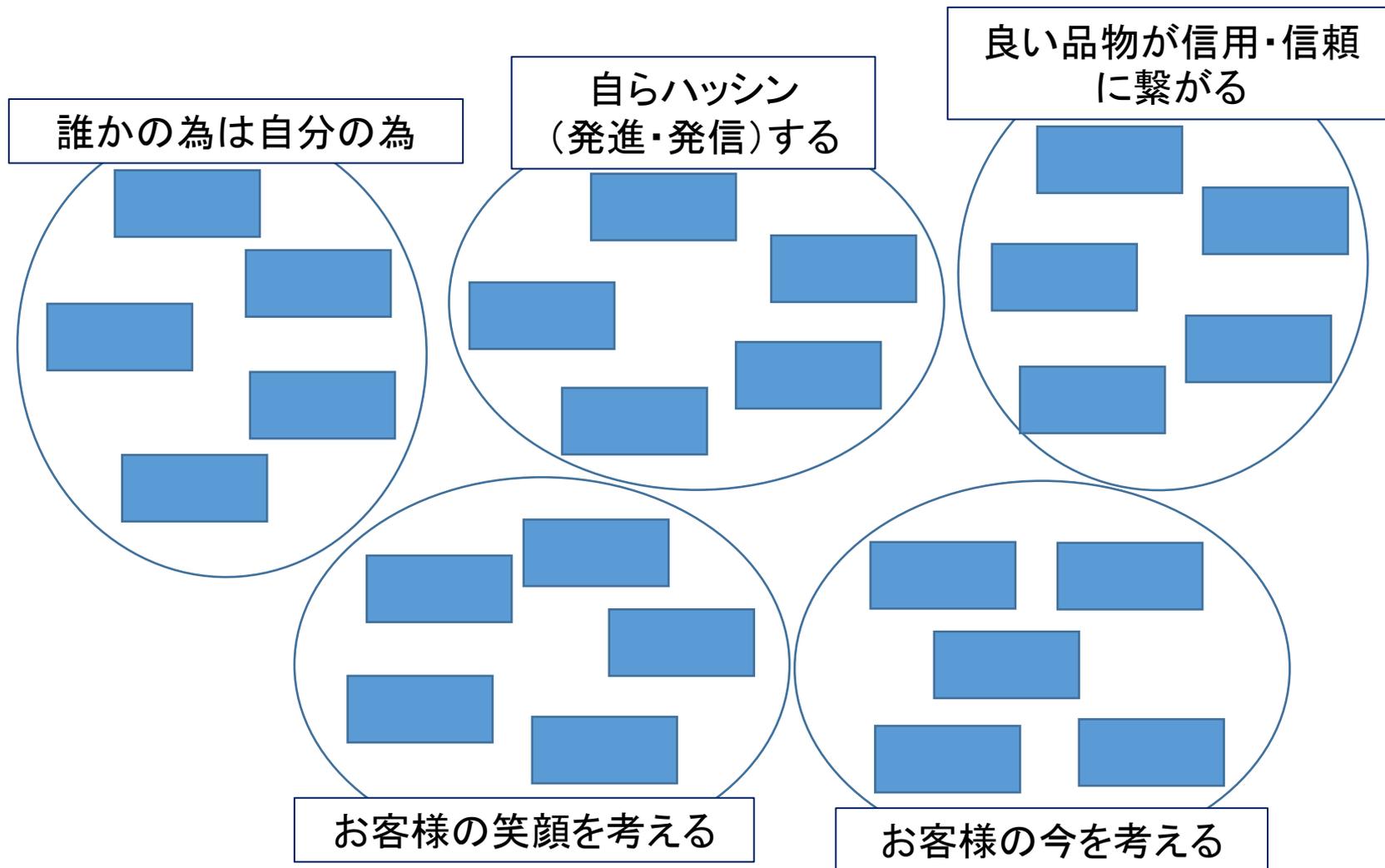
②書き出した「行動」「意識」を俯瞰して眺め、同じ概念や似たもの同士を3～5個のグループにグルーピングする。



自社の行動・意識の指針の作り方

③それぞれのグループについて、枠内のポイントの内容を端的に表現できる見出し(タイトル)を付ける。⇒これが「自社の行動・意識の指針」の柱になる。

※見出し(タイトル)は、文章の方が分かりやすい。英語や単語にする必要はない。



勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ～8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第6回勉強会

【第6回勉強会内容】

1. 事前に考察した「自社の行動・意識の指針」を発表する
 2. 自社の理想像を実現する上での重要度を勘案し、それぞれの指針項目の優先順位を考察する
- ⇒「自社の行動・意識の指針」を策定する

第6回勉強会・結果（4社分を掲載）

【I社】

＜理想像＞人の役に立つものづくり、捨てられないものづくり

＜自社の行動・意識の指針＞1. 求められるものより一歩上のものづくり、2. 安全と効率を両輪に、3. 風通しの良いコミュニケーション

【J社】

＜理想像＞IT関連技術を用い、クライアント企業様とともに未来を創造する

＜自社の行動・意識の指針＞1. お客様の利益を考える、2. 正確な情報のやりとり、3. 前向きなチャレンジ

【K社】

＜理想像＞三方良し

＜自社の行動・意識の指針＞1. 商人魂を忘れない、2. パートナー企業を目指す、3. 次工程はお客様、4. 無理なく安全に

【L社】

＜理想像＞誠実誠造の精神でお客様に伴走し、製品に真心を込める会社

＜自社の行動・意識の指針＞1. お客様の立場で考える、2. 強みにこだわり抜く、3. あたり前をあたり前に、4. 常に基本に立ち戻る、5. 「つもり」「はず」をなくす

第6回勉強会・結果

【第7回勉強会までのお願い】

1. 作成した「自社の行動・意識の指針」の各指針項目と各社で取り組んでいる「既存の仕組み・取組み」を紐づけて、従業員にそれぞれの仕組み・取組みの位置づけ(意義)を説明すること
2. 従業員への指導の際にも「自社の行動・意識の指針」の各指針項目を引き合いに出して指導やアドバイスを行うこと

勉強会実施日程

日程	内容
7月13日(木) ～8月28日(月)	事前準備
8月29日(火)	第1回勉強会: ありがたい姿と取組むべき課題
9月27日(水)	第2回勉強会: 若手への技術・ノウハウ移転の方法
10月26日(木)	第3回勉強会: 自社の理想像を明確にする
11月28日(火)	第4回勉強会: 企業視察会
12月19日(火)	第5回勉強会: 企業視察会の気付き、感想の共有
1月31日(水)	第6回勉強会: 自社の行動・意識の指針
2月22日(木)	第7回勉強会: 取組内容の効果検証

第7回勉強会

【第7回勉強会内容】

主に第6回勉強会で明確化した「自社の行動・意識の指針」の効果検証を目的として、以下3点について発表してもらった

1. 従業員の行動や意識に変化の兆候が見られたか
2. 指針項目の優先度に応じて過不足なく仕組み、取組みが整っていたか(新たな仕組み等を整備する必要はないか)
3. 本年度の全勉強会を通じて得られた全般的な気付き、感想

第7回勉強会・結果①

1. 従業員の行動や意識に変化の兆候が見られたか

⇒当日参加した全メンバー(10社)から、進むべき方向性を明確化したことで従業員に変化が見られたとの回答があった

【主な意見】◆従業員の自発性が芽生えた◆従業員からの意見が増えた(コンサルもやっていきたい等)◆目的を共有できたことによって会話の深度が深まった◆社内勉強会がスタートした◆従業員の考え方が変化し、特に中堅社員のモチベーションが高まった

2. 指針項目の優先度に応じて過不足なく仕組み、取組みが整っていたか(新たな仕組み等を整備する必要はないか)

⇒新たな仕組み整備の必要性を感じたとの回答が多かった

【主な意見】◆自発性を後押しするような仕組みを考えていきたい◆出向者や協力会社に対する仕組み構築が喫緊に必要だと感じた◆優先度を念頭に置き、仕組み・取組みを整理したい◆明確な評価制度を設けて、従業員の期待に応えるとともに自分で考える姿勢を醸成したい

第7回勉強会・結果③

3. 本年度の全勉強会を通じて得られた全般的な気付き、感想
⇒自身のやるべきことが明確になったとの回答が多かった

【主な意見】◆業務の見える化が不足していると感じた◆自身の頭が整理され、先々に有効な多くの気付きがあった◆「自社の行動・意識の指針」を作る過程で自分のやりたいことや方向性が明確になった(自分が最も変わった)◆自分の見解を短く簡潔にまとめることで周囲に正しく伝わることが分かった◆方針を明確にすることで従業員の変化が生まれることが分かった◆自分がやりたいことを明瞭にすることが大事だと実感した。具体的には「価値を創る仕事」を合言葉にしていきたい

各メンバーとも進むべき方向性や自社の信条が明確になり、直近に取り組むべきことが明らかになった様子が覗えた

第7回勉強会・まとめ

評価制度や各種仕組み構築の際に必要な不可欠な「公正性」

