



別冊資料 2

企業インタビュー結果

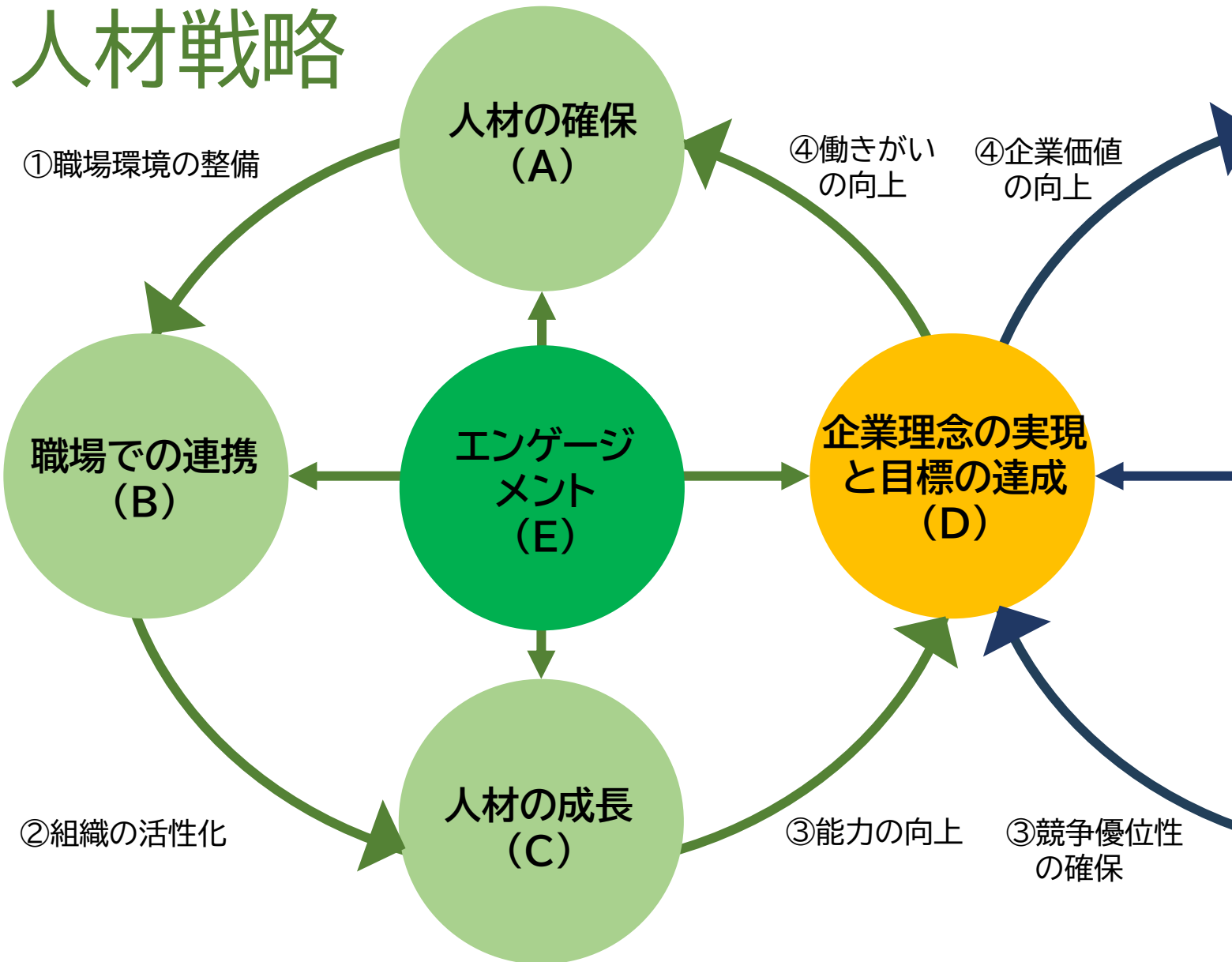
人事や人材育成の取り組みについて、県内企業の方針や制度内容、効果、課題などを把握するために、経営者又は人事担当者に対する企業インタビューを実施した。

報告書の記号	企業名	本店所在地	業種	従業員数	タイトル	ページ
A	アシザワ・ファインテック株式会社	習志野市	製造業	162名	会社全体で人を育てる仕組みと働きやすい環境が人材の確保・定着にプラス	p7
B	株式会社ウェザーニューズ	千葉市	サービス業	1,006人 連結1,152人	企業文化の共有と生産性向上で筋肉質の企業へ	p11
C	キッコーマン株式会社	野田市	製造業 卸売業	590名 連結7,521名	重要ポストの人財プールとサクセッションプランによる事業戦略の実現	p14
D	株式会社斉藤総業	船橋市	建設業	11名	システム活用や社内情報の共有を中心に、働き方改革や健康経営を推進	p17
E	株式会社櫻井謙二商店	銚子市	卸売業	38名	都内に勤務する副業人材との連携で経営・人事課題に着手	p21

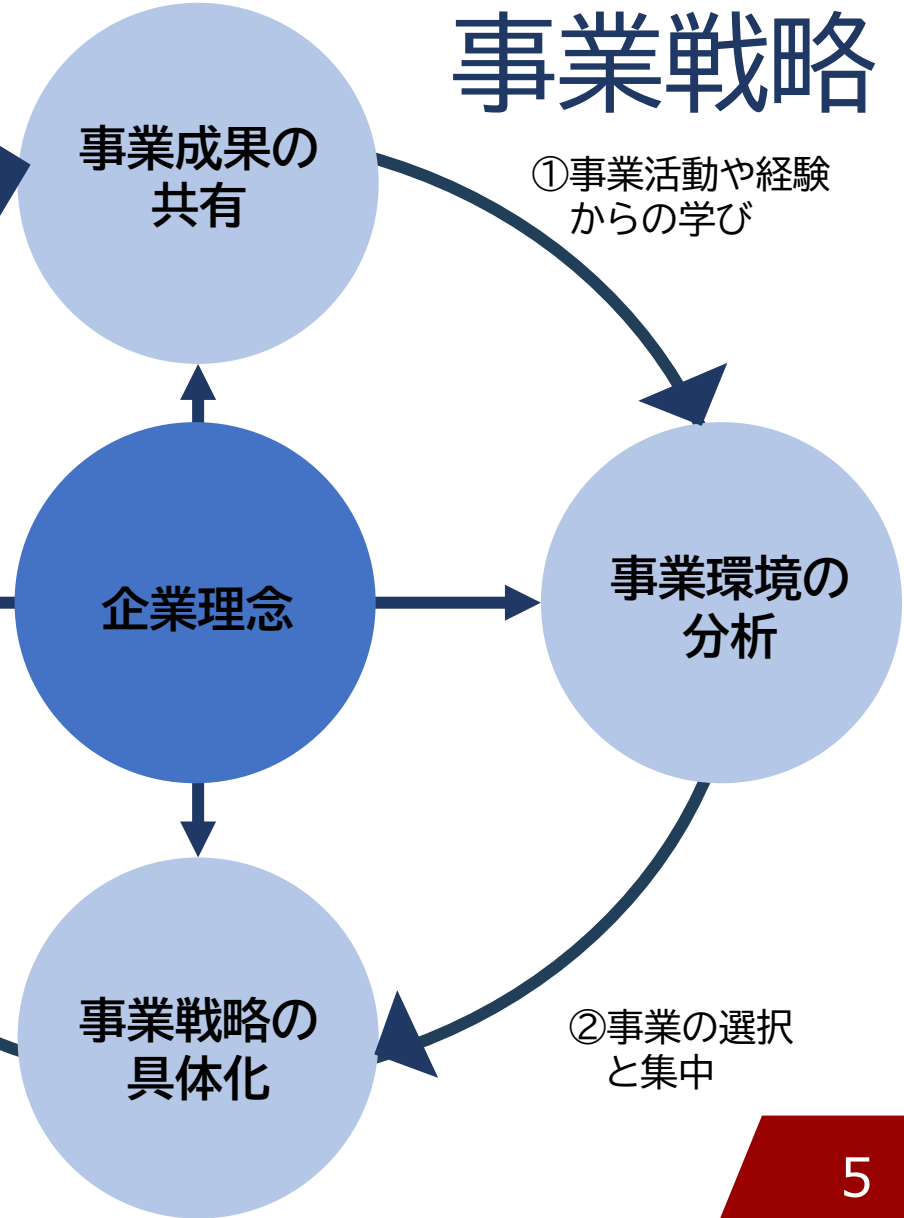
報告書の記号	企業名	本店所在地	業種	従業員数	タイトル	ページ
F	株式会社ZOZO	千葉市	小売業	グループ全体 1,760名	自分らしく仕事することがZOZOらしさであり、企業理念の実現につながる	p24
G	株式会社千葉銀行	千葉市	金融保険業	3,691名 連結4,142名	パーパスを実現するための人材育成と、主体的なキャリア構築を支援	p28
H	南総通運株式会社	東金市	物流業	717名 連結909名	人材確保と業務効率化による事業継続性の向上	p32
I	株式会社フクダ産業	流山市	製造業 卸売業	100名	従業員に対する経営者の思いとそれを裏付ける人事制度の構築によって会社を変革	p35
J	株式会社フューチャーリンクネットワーク	船橋市	サービス業	164名 連結174名	明確な理念と楽しさを感じる職場づくりで若手社員のモチベーションに	p39

【はじめに】人材戦略と事業戦略をつなぐ人的資本経営サイクル（報告書より）

人材戦略



事業戦略



【はじめに】人的資本経営サイクルとアンケート分析の観点の用語整理

人的資本経営サイクルで示した人材戦略の5つの機能をもとに、インタビュー分析では【貢献、成長、承認、連携、働き方】の観点を用いた。

事業推進

企業理念の実現
と目標の達成
(D)

貢献

人材の成長
(C)

成長

エンゲージ
メント
(E)

承認

職場での連携
(B)

連携

人材の確保
(A)

働き方

職場環境

組織

個人

会社全体で人を育てる仕組みと働きやすい環境が人材の確保・定着にプラス

業種	製造業
本社所在地	千葉県習志野市
設立年	2002年(平成14年) ※1903年(明治36年)に創業したアシザワ株式会社の機械製造事業と不動産賃貸事業を分離するために設立され、2003年に営業開始
事業内容	微粉碎機の開発・生産・技術サポート、受託加工
従業員数	162名 (2024年6月1日時点)
上場区分	非上場

《人的資本経営》 社員を財産と捉え、人事・人材育成を重視するように

- 会社の先行きに危機感を抱いた先代社長(現会長)が創業100周年にあたる2003年に全社員に退職金を支払って一旦退職させ、「お客様第一」と「社員が誇りと満足を得られる会社」を経営理念に掲げた新会社を立ち上げ、同理念に賛同する社員で再出発を図った経緯がある。
- トップの「社員は財産」という考え方のもとで、働く環境や育成制度の充実など社員を大切にしてきたことが、様々な社会的認定につながり、そのことがいい人材の採用につながってきた。
- 社員が誇りと満足を得られる会社、という経営理念を愚直に全社員に浸透させてきたことが、社員の成長へのモチベーションを支えるとともに、多様な人材の受入れと多様性がもたらす会社の成長につながっている。

《人材確保》 経営者が率先して採用活動に関わり、応募者が会社を知る機会も拡充することで定着率向上

- 採用活動は、社長の最重要任務のひとつと位置付けており、会社説明会にも社長が参加し、トップが採用に本気で向き合っているというメッセージを伝えている。また、採用に使う会社案内の作成時は細かい点まで社長がチェックするようにしている。
- 入社を決めるまでに会社のことをよく知ってもらうことが社員定着のポイントのひとつと考えており、内定をだすまでに会社見学→1次面接→2次面接→体験入社→社長面接と何度も当社に来てもらう仕組みにしている。

《貢献》 行動指針の携帯と毎月の部長講和を通じた経営理念の浸透

- 会社設立のタイミングで、経営理念の実現に向けた社員の行動指針「ゴールドスタンダード」を作成し、携帯しやすい名刺サイズの6つ折りカードにして全社員に携帯させることで、全社員への理念浸透を図っている。
- 経営理念の浸透にあたっては入社時からの教育が重要と考えていることから、入社4年目までの社員に対し、若手社員研修として毎月1回、各部の部長が交替で講話を行っている。

《成長》 階層別研修プログラムの充実と、全部署をローテーションすることによる新人教育

- 全社員の成長が会社の発展につながるという考えから、役員、管理職から新入社員までを対象とした階層別の研修プログラム体系を整備している。社会や環境の変化に応じて研修内容を随時見直しているほか、現状のプログラムに満足することなく、他社の研修プログラムをよく研究し参考にすることで、常に自社の研修プログラムレベル向上に向けた改善に努めている。
- 「お客様第一」の経営理念のもと、お客様に選ばれるためには、社員ひとりひとりが得意な分野をもち能力を活かすことができる組織にすることが必要である。そこで、新入社員には入社後3か月で社内のすべての部署(16部署)をローテーションで回ってもらっている。

〈承認〉メンター側も組織全体でバックアップすることによる離職率の低下

- 入社後2年目までの期間、若手先輩社員が様々な相談にのるメンター制度を導入している。何か問題があればメンターが管理部の課長・部長に報告し、メンター自身を組織全体でバックアップする体制としている。これにより、メンターが悩んでしまうことがないようにしている。
- メンターは新入社員とは別の部署の先輩が担うこととしている。月に1度は二人で外出できるようにメンター担当社員に毎月5000円／人の外食費を支給している。このメンター制度を導入してから離職率が著しく改善した。

〈承認〉社長に希望を伝える機会を持つことによる若手社員のモチベーション維持

- 毎年1回、社長が約160名の全社員と面接している。自分の希望を直接トップに聞いてもらえる機会があることは、若手社員のモチベーション維持につながっている。

〈働き方〉多様性が会社の発展につながるという信念のもと、文系、女性、障がい者を積極的に採用

- 現会長が2003年に当社の再出発＝新創業に踏み出す以前は、当社は技術の会社ということで理系・男性ばかりの会社だったが、多様性が会社の発展につながるという現会長の信念のもと、文系、女性、障がい者の採用を積極的に行っている。
- 特に障がい者については、以前は現場は障がい者とともに仕事を進めていくことに消極的な姿勢であったが、障がい者が特定の業務においては優れた能力を発揮することができるということを理解してもらえるように現会長が粘り強く取り組んだ結果、現在では障がい者雇用率が3.35%に達している。

〈働き方〉 残業削減など働きやすい企業として認知されることが、人材の確保・定着にプラス効果

- 社員が満足を得られる企業という経営理念に照らして、社員全員に配布している経営計画書の中で「社員の心身の安全や私生活との調和」への配慮をうたい、残業時間の削減に力を入れている。その結果、月平均が12.3時間というレベルにまで低減できた。部署ごとにばらつきはあるが、多い部署でも月平均15時間程度に収まっている。「残業は社員が勝手にやるものではなく、上司の指示でやるもの」という考え方のもと、各人からの申請に対し上司が許可を出すことで認められる制度としている。
- 2016年からユースエール認定、2020年からは健康経営優良法人認定を受けている。健康経営優良法人については、中小規模部門の認定数が全国で16,000社ほどある中、特に評価の高い「ブライト500」社としての認定を受けている。こうした社会的認定を理由に当社を志望する学生も増えている。

〈働き方〉 自主的なノーコードアプリ開発を推進することによる生産性向上

- 昨年からは、プログラミングの知識がなくてもノーコードで業務のシステム化ができる、既存のクラウドサービスを導入した。これにより、人事管理をはじめ、各部署において業務をより効率的に進めるためのアプリ開発が自主的に進められており、全社的な生産性向上に大きく貢献している。

企業文化の共有と生産性向上で筋肉質の企業へ

業種	サービス業
本社所在地	千葉県千葉市
設立年	1986年(昭和61年)
事業内容	航海気象、航空気象、交通気象サービスほか
従業員数	1,006名、連結1,152名 (2024年5月末時点)
上場区分	東京証券取引所プライム市場

《人的資本経営》自社の強みとリンクした人事戦略の具体化

- 人的資本情報について、有価証券報告書への開示初年度は、必要な指標をまず載せることを意識していた。しかし、開示2年目以降になると、自社にあった人的資本情報の開示の在り方を考えるようになり、現在力を入れている研修時間に関する指標を追加するなどの対応を行った。また、気象と同様に、人材も環境変化に対応していくという考えのもと、「Dream Driven Company」という企業理念を反映した人事方針として「ウェザーHR」を作成中である。
- 評価機関等からのアンケートでは、女性管理職比率やグローバル人材比率などを問われる機会が増えており、特に女性の取締役や管理職の人数に対する意識が強まった。
- 役員会議を週に1回行い、ビジネスや人事のテーマを半分ずつ扱っている。最近の人事のテーマは“適材適所”である。今いる人材をいかに活用していくかを重視することで、筋肉質な会社になりたいと考えており、まずは足りない部分を外から補うという考えを見直し、今年度は中途採用を一時的に中止した。利益が増えている一方で、社員数も増えていることから、まずは適材適所を意識することで1人当たりの生産性を高めたいと考えている。

〈貢献〉企業文化を体現した社員による企業価値の創造

- 人材の評価では、職務ごとのアウトプット以上に、企業文化を体現しているか否かを重視している。企業文化とは、①イニシアチブ(主体性)、②相互信頼、③共同体の一員としての認識(チームワーク)の3点である。①イニシアチブに関しては、上司から業務をアサインするという考え方ではなく、自分で業務を決めて自分の意志でやりぬくという考え方をとっている。
- 新卒採用では、ITエンジニアの採用に力を入れている。理系採用は他社との競争が厳しく、転職もしやすいことから、コア事業である気象に興味を持つ人材を採用することを意識している。経験者採用では、専門性の高さだけではなく、企業文化との親和性をより重視している。
- 毎週の全社集会(対面・オンライン)において、社長の話を全社員が聞く機会があり、経営層と社員のコミュニケーション頻度が高い。

〈成長〉企業規模の拡大に伴い、人が育つ文化から人を育てる文化へと変容

- 教育制度に関しては、元々、人は育てるものではなく育つものという企業文化が根強かった。しかし、技術の進歩が速いことから、数年前からリスキングを強化するようになり、現在力を入れている分野はITと英語である。このうちITに関しては、技術の進歩によって業務の自動化が加速すると予想される。このため、理系採用の比率を高めているほか、現在の社員についても、技術職の仕事に対応できる社員を増やすため、ITトレーニングを強化している。現在の採用は理系4:文系1の比率だが、文系採用者に関してもITスキルを高めるための研修を行っている。
- 昨年からはマネジメント教育についても力を入れ始め、管理職の上位層から順番にピープルマネジメントと経営戦略について3日間学ぶプログラムを提供している。以前は、全員がプレイヤーたれという企業文化があったが、企業規模が大きくなってきたことでマネジメントの概念を入れるようになった経緯がある。

〈承認〉形式的なコミュニケーションではなく実態を重視

- 管理職と部下のコミュニケーションの仕組みとして、新型コロナウイルス感染症の流行期にインフォーマルなコミュニケーション手段として、1on1の制度を導入した。その制度では、1人のマネジャーに対して10名以下のメンバーを割り当て、月1回、1on1の面談を実施している。そして、人事部門に相当するHRセンターには、1on1の組み合わせと面談の実施状況を報告していた。
- しかし、①導入から数年が経過し1on1の実施が根付いてきたこと、②実施状況の報告が形骸化してきたこと、③上司と部下のコミュニケーションは本来形式的にやるものではないのではないかという意見が出てきたことから、今後、制度の廃止を検討している。

〈連携〉伝統的なナレッジシェアによる交流機会の多さ

- 伝統的に「ナレッジシェアの会」を開催しており、週2～3回、有志によって昼休憩に軽食を取りながら、報告や発表等を行っている。社内のオープンスペースにて、事業の成績やテーマ別研修、ボランティア活動の報告、地球環境リテラシーの発表（外部コミュニティに参加した経験を踏まえた発表）などを行っている。
- 社外交流の例としては、幕張エリアにある企業の若手社員を中心にビジネスプランを話し合う「まくはリンピック」に参加している。

〈働き方〉外国籍社員が3割を超えた多様性ある職場

- 外国籍社員が全社員の3割を占めるが、最も大きな課題は言葉の壁である。現在は、半年に1回の全社キックオフや、週に1回の全社会議において、英語の同時通訳を行っている。また、日本語が苦手な外国籍社員向けに、今年から外部委託による日本語教育を企業と個人の折半負担で実施することとした。
- 国籍の違いによる文化の壁に関してはハレーションを起こす場合もあるが、日本人が企業文化となじめるかどうかということと同様に考えている。また、外国籍社員の割合の高さを活かすため、社内のダイバーシティ委員会では外国籍社員の活躍をテーマとして取り扱っている。

重要ポストの人財プールとサクセッションプランによる事業戦略の実現

業種	製造業、卸売業
本社所在地	千葉県野田市
設立年	1917年(大正6年)
事業内容	食料品製造・販売、海外食料品卸売
従業員数	590名、連結7,521名 (2024年3月末時点)
上場区分	東京証券取引所プライム市場

《人的資本経営》 経営と人事が密接な関係に

- 人事領域への経営層の関与については、近年力を入れており、2か月に1度、CEOと人財について議論している。経営トップ層が参画する会議体として、人事戦略について話し合う場(年1回)と、サクセッションプランについて話し合う場(年1回)がある。
- 経営層が関心を持つ人事領域は、①重要ポストを定めて準備を進めること、②グローバル人財の育成、③デジタルを含む専門人財の育成の3点である。①の重要ポストに向けた人財育成を意識するようになったきっかけは、「グローバルビジョン2030」(2018年に策定した長期ビジョン)における人財のあるべき姿と現状のギャップを埋めるためである。
- 人事領域について機関投資家からのコンタクトは増えており、株主と対話する機会も近年持つようになった。会社をもっとよくするために必要なことだと考えている。

〈貢献〉重要ポストについて人財プールを構築し、サクセッションプランを展開

- 重要ポストとして、本部長、部長、関連会社の社長レベルなど約90ポストを定めている。重要ポストは、社内関係者へのヒアリング等を経て、事業戦略を実現する観点から決定し、今後も事業戦略の見直しによって変わるものである。1つの重要ポストに対する候補者は現在概ね充足している。
- 職種別に人財プールを設けており、Aプール(登用準備完了)、Bプール(登用準備中)、Cプール(次世代)の3区分がある。
- 人財プールの割り当てについては、まず定量的評価を行っており、その次に定性的評価を行っている。

〈成長〉計画的な育成期間とCDP研修により、中長期的なキャリア形成を意識

- CDP(キャリアディベロップメント)制度では、15年目までを育成期間とし、①複数分野の経験(半分の8年目までに2か所を経験させ、その後はそれまでの経験を活かすこと)と、②CDP研修を提供している。キャリア形成については、今後は自律的なキャリア形成をより重視する方向に進めたいと考えている。自己申告面談は年1回あり、直近の異動希望を聞くだけでなく中長期的なキャリアについて話し合うというところを目指しているところである。
- キャリアデザイン研修は入社7年目と50代後半の2つのタイミングで実施しており、今後拡大していく。

〈成長〉女性社員のキャリアに対する不安を解消する仕組みを導入

- 管理職への昇進意向については、男性と比べて女性は不安を感じる人も多い。このため、昇進に限ったものではないが、女性向けのポジティブアクションとして、先輩社員や外部メンターに相談することでキャリアの不安を解消する仕組みを導入している。現在は女性管理職比率が単体で約12%だが、さらに高めたいと考えている。

〈連携〉「心理的安全性」を全社テーマとして掲げ、他部門へも意見が言いやすい関係へ

- エンゲージメント調査を開始して3年が経ち、働きがいとは何かということを模索している段階である。躊躇なく発言できることなど、“心理的安全性”は、全社テーマとして重視している。エンゲージメント調査の中では、①上司との間、②チーム内、③対象者を問わない範囲の3区分について、自由に意見が言えるかどうかを尋ねており、部門内だけではなく、他の部門に対しても意見を言いやすいかどうかといった設問を追加したところである。

〈連携〉エンゲージメント調査を踏まえた職場ごとのアクションプランの作成

- エンゲージメント調査の結果を踏まえて、各職場でアクションプランの策定を行っている。アクションプランでは、①全社テーマ(心理的安全性)と、②職場ごとの課題について、それぞれ解決策をまとめている。
- 心理的安全性については各職場の解決策として、人事部門における「ワイガヤ」の実施や、製造部門における試食会(製品と一緒に食べること)などのアイデアが示されている。また、他者を理解する方法として、アンガーマネジメント研修の実施についても取り組んでいる。
- 特にコロナ禍に入社した社員については、社内のコミュニケーションがこれまで希薄であったことから、意識して食事会の企画などを行っている。また、製造部門の中には、他の人が何を大事にしているのかを知る機会として、エンゲージメントのビジネスゲームを実施する例もある。

システム活用や社内情報の共有を中心に、働き方改革や健康経営を推進

業種	建設業
本社所在地	千葉県船橋市
設立年	1977年(昭和52年)
事業内容	土木工事等
従業員数	11名 (2024年8月1日時点)
上場区分	非上場

《人的資本経営》働き方改革について学び、システム活用から着手

- 2016年から始めた働き方改革の取り組みのきっかけは、当時、メディアで報道されていた長時間労働を原因とする他社の過労自殺事件である。その事件に衝撃を受け、従業員を苦しめて死を選ぶこととなる働き方とは何だろうという思いから、当社で同じことが起きないように従業員の働き方について考えるようになった。しかし、何から始めてよいかわからないところからのスタートであったため、「働き方改革」に関するものであれば、弁護士や社会保険労務士、労働基準監督署、協会けんぽ、自治体などが主催する様々なセミナーに数多く参加し、まずは役員が勉強を重ねた。
- そして学んだ結果、働き方改革のポイントはシステム活用にあるとの思いに至り、数年かけて、勤怠管理システム、給与システム、原価管理システムの順に導入を進めるとともに、仕事の進め方の見直しや情報共有ツールの導入、会議実施など、改革を進めてきた。
- 企業を健康にするには、従業員を健康にする必要があるとの思いから、現在は働き方改革から健康経営、さらに子育て支援などにも取り組んでいる。

〈成長〉従業員にとって学ぶことを身近にすることで、本人の意思で学びたくなる職場の雰囲気醸成

- SDGsやハラスメント、コンプライアンス、健康についてなど様々なテーマで、月に3～4回、Eラーニングの受講を行っている。その他、数分から20分程度の動画コンテンツがあるため、従業員が自由に視聴し学べるようにしている。
- 本人からの希望をもとに国家資格(土木系)の取得を支援しており、夜間通学など、毎年、1人以上が国家試験を受ける状態にある。

〈働き方〉「健康経営優良法人」等の認定が従業員の自信につながり、より協力的に

- 5年連続で「健康経営優良法人」、2年連続で「ブライツ500」の認定(日本健康会議)をはじめ、ユースエール(厚生労働省／若者の採用や育成に積極的で、若者の雇用状況が優良な中小企業を認定)、災害時の基礎的事業継続能力(国土交通省)、事業継続力強化計画(経済産業省)などの認定を受けている。最初のきっかけは、「健康経営優良法人」の認定制度のを知り、それまでの取り組みをもとに申請・認定に至った。社内の取り組みについて対外的にも評価されるようになったことで、従業員の自信や協力を一層引き出すことにつながった。

〈働き方〉勤怠管理システムの導入による残業時間の可視化とチェック強化

- 以前の勤怠管理方法は、タイムカードの導入や直行直帰時の自己記録などを行っていたが、残業時間が1か月終了しないとわからない状況にあったことから、スマートフォンで操作できる勤怠管理システムを導入した。これにより、①社外からでも勤務時間を打刻できるようになったことで、日々の残業状況を把握できるようになったこと、②残業時間が月10時間、20時間を超えた段階で役員にアラートが届くようにしたこと、残業時間の管理もしやすくなったこと、③有給休暇の申請を社外からでもできるようにしたことのメリットがあった。現在、残業時間平均は月30時間前後あったものが月5.4時間へと減少し、有給休暇の取得率も100%となった。

〈働き方〉 仕事の進め方を見直すことで、全従業員が業務情報を共有し課題にも対応できる組織へ

- 原価管理システムについては、これまで1人1人が抱えてきた仕事の情報を全従業員が共有できるようにしたことで、業務の引継ぎがしやすくなった。また、見積作成、受注、現場作業開始～仕入れ、請求、入金までの一連の流れを可視化し、共通した伝票や各種様式を用いることで、工事担当者と総務担当者が行うべき範囲を整理し、その連携がうまく機能するようにした。
- 原価管理システムの導入と合わせて、「工程会議」(週1回)を全従業員で行い、各工事現場の進捗状況や困っていること、有給休暇の取得予定などの情報を共有するようにした。これにより、従業員間で助け合いがしやすくなり、有給休暇も取得しやすくなった。
- 社内の連絡やお知らせ、年間休日カレンダーなどの情報は、全て会社支給のスマートフォンで閲覧・管理できるようにしている。

〈働き方〉 自分らしく働き続けられるよう、個人の希望に合わせた働き方へと随時見直し

- 人事評価制度は半年サイクルとしており、全従業員を対象に、社長、専務、工事部長、本人の4人で面談を行っている。半年ごとの目標設定や振り返り、どのようなことに困っているのかについて会話し、その時に働き方の変更についても本人から申し出がある。
- 65歳以上は再雇用の正社員となり、働き方は本人からの申し出に基づいて変更している(変更例:固定給→日給→時間給。時間給の方が気楽に働けるとの本人の意向から)。また、高齢の従業員については無理させないよう、運転や雨の日の作業に従事しないようにしている。

〈働き方〉 病気の早期発見と病気になった場合の支援を組み合わせた一体的な健康支援

- 毎年の健康診断の間のがんのリスク検査を全従業員を対象に行うことで、がんの早期発見につなげるとともに、会社の保険料負担による団体がん補償保険に加入することで、がんになった場合でも治療に専念できるようにし、治癒後の復職もしやすい体制を整備している。
- 保健指導はメタボリックシンドローム該当者などに限定せず、全従業員が受けており、健康面での困りごとを話せる場としている。

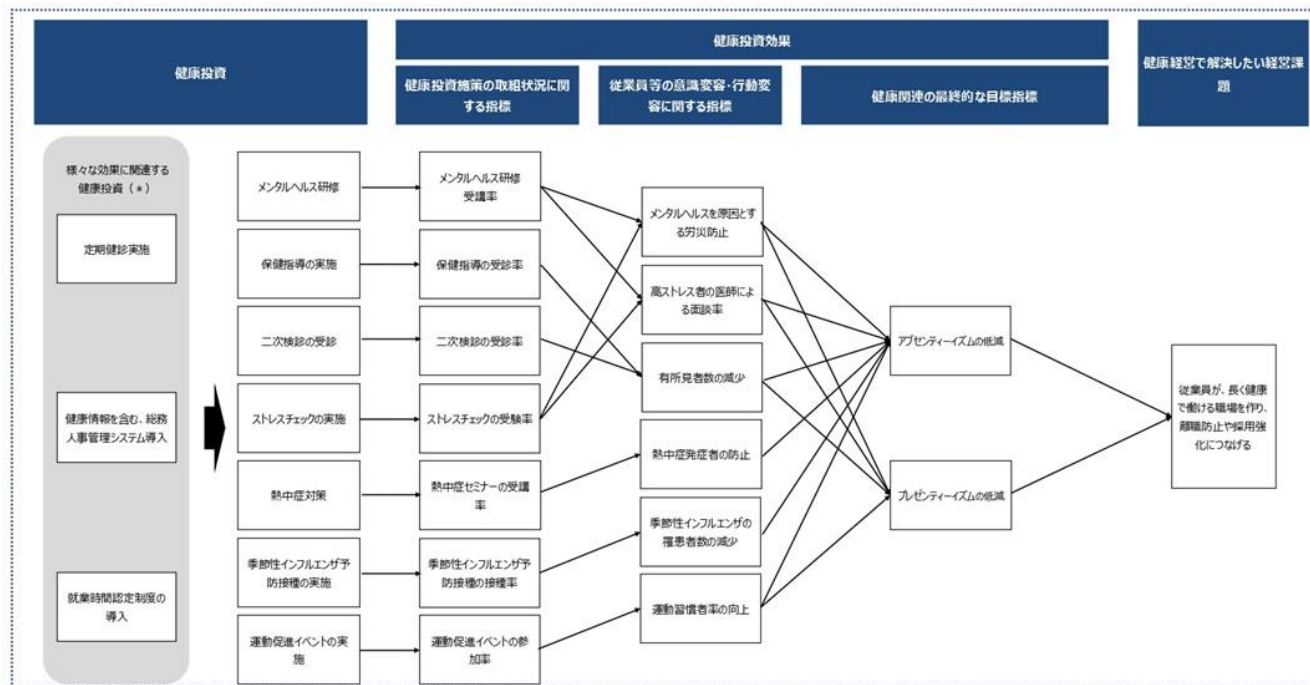
〈働き方〉健康に関する情報発信に加えて、具体的な行動につながる工夫を毎月実施

- 健康経営については、毎月の健康テーマを設定し、情報発信だけではなく、従業員の具体的な行動につながる工夫を行っている。例えば、減塩チャレンジ月間では減塩調味料(醤油やだしなど)を配布、野菜摂取週間では野菜ジュースを配布したほか、保険会社の協力も得て全従業員の野菜摂取量の計測を行った。現在、従業員の野菜摂取量については、平均と比べて非常に高い水準にある。

〈働き方〉健康経営戦略マップの作成と健康経営目標の明確化

- 健康経営アドバイザーの助言を踏まえて、健康経営の全体のつながりを把握するため、健康経営戦略マップを役員が作成した。
- 健康経営の最終目標を、アブセンティーズム(1年間に病気により欠勤した平均日数)とプレゼンティーズム(SPQ東大1項目版を用いた生産性低下率)とした上で毎年計測を行っている。

◆健康経営戦略マップ



都内に勤務する副業人材との連携で経営・人事課題に着手

業種	卸売業
本社所在地	千葉県銚子市
設立年	1954年(昭和29年)
事業内容	食料品卸売業
従業員数	38名 (2024年6月1日時点)
上場区分	非上場

《人的資本経営》 組織の課題解決のため社外力を借りることに

- 新卒採用では高校生を募集してきたが、地域内の高校生の減少や市外への進学者数の増加で、採用が年々難しくなっていた。一方、週1勤務の募集に応募が殺到した事例を聞き、多様な働き方へのニーズの高さも感じていた。
- そのような中、一般財団法人銚子円卓会議が民間企業に委託して始まった副業人材サイトの紹介を受けたことで、2019年、組織課題を一緒に解決して頂ける方の募集を決めた。

副業人材を募集した時の内容	
具体的な業務内容	まずは銚子に足を運んでいただき、当社の事業内容や現状、現場を知っていただきます。その後、繁忙期を過ぎてから社員へのヒアリングを通して現場の声を聞いていただきます。
契約期間(当初)	3か月
期待すること	会社の現状を理解し、社員と経営層の話をフラットな姿勢で聞いて現状の課題を整理すること
募集する人材像、スキル	・客観的な視点を持てる方 ・丁寧に人の話を聞き、内容を整理できる方 ・プロジェクトマネジメント経験をお持ちの方

《人的資本経営》 組織課題を洗い出したことで、従業員の頑張りに対し評価が得られる会社を目指すことに

- 副業人材募集の結果、4名の応募があり、ITコンサルタントを本業とする都内に勤務するX氏との連携が始まった。
- X氏が副業人材に応募した理由は、人生100年時代の定年後の生活を考えた時に、第二の人生に向けて人脈や知識、経験を蓄積したいという思いがあったためである。マネージャー経験を活かせるのではないかとということと、社長の人を大切にしている姿勢に共感したことで、応募に至った。
- X氏が最初に行ったことは、従業員ひとりひとりが会社や組織に対してどのような考え、感情をもっているかを把握するための社内アンケートである。そのアンケート結果や個別の1on1を踏まえ、「勤続年数だけではなく、仕事の頑張りに対して正当な評価が得られる組織」を目指すことを目標に、3年をかけて、X氏と連携しながら等級制度や人事評価制度の見直しを行った。

《承認》 従業員が気軽に相談できる場所を確保し、組織への要望があれば役員で共有し対応

- 現在、X氏が主に行っていることは、全従業員を対象とした1on1ミーティングである。目的は「働きにくさを解消する」ことで、会社にしてもらいたいことにとどまらず、その手前の悩み事やもやもやした思いにも対応する「安心して話せる場」と位置付けている。毎月1回、平日13時～18時の10人分（各30分間）の面談枠を設け、希望する従業員が予約する仕組みとなっている。2～3ヶ月に1回面談する従業員が多い（従業員50人以下なので産業医は不在）。
- 毎月の1on1ミーティングの後、役員全員とX氏でオンライン会議を行い、会社で改善を検討すべき内容について共有するようにしている。これにより、1on1がやりっぱなしにならないよう、従業員が話したことで会社が変わるきっかけとなるようにしている。また、毎回同じ曜日だと申し込みができない従業員がいるため曜日をばらけさせたり、パート従業員も面談できるようにするなど、随時、仕組みを改善している。
- 1on1ミーティング以外にも、いつでも相談できるホットライン（オンラインとメール）をコロナ禍に導入し、現在は無記名・フリーアドレスでの相談も可能としたメール相談のみを残している（オンライン面談は慣れない従業員が多く、話しにくいといった事情から廃止した）。

〈働き方〉 がんと診断された後も仕事を続けられる職場環境に

- 厚生労働省の「がん対策推進企業アクション」の推進パートナー企業としての登録がある。
- 検診や食生活改善などの予防だけではなく、がんと診断された従業員の支援に力を入れている。がんと診断された従業員と社長が1対1で面談を行い、よく話し合うことで、それぞれの治療の段階に応じて、勤務時間の短縮や復帰環境の整備など、1人1人の事情に配慮している。また、本人が治療に合わせた休みを取りやすくなるよう、周囲がサポートしやすい環境を整備している。心掛けていることはフェアであることで、仕事内容だけでなく、給与体系など勤務条件の違いなどを含め社長から職場にも説明している。

〈働き方〉 毎年の健康診断結果をもとに各自が改善数値目標を設定し、達成度の高い従業員を表彰

- 毎年の健康診断結果をもとに社長と従業員が1対1の面談を行い、従業員それぞれに改善数値目標の設定を行っている。「2024年櫻井健康プロジェクト」では、その達成状況に応じて、男性1名、女性1名それぞれに2.5万円相当の景品（健康補助食品や健康ドリンクなど）を贈る予定である。

〈働き方〉 障がいのある従業員が無理なく続けられるよう勤務時間を丁寧に調整

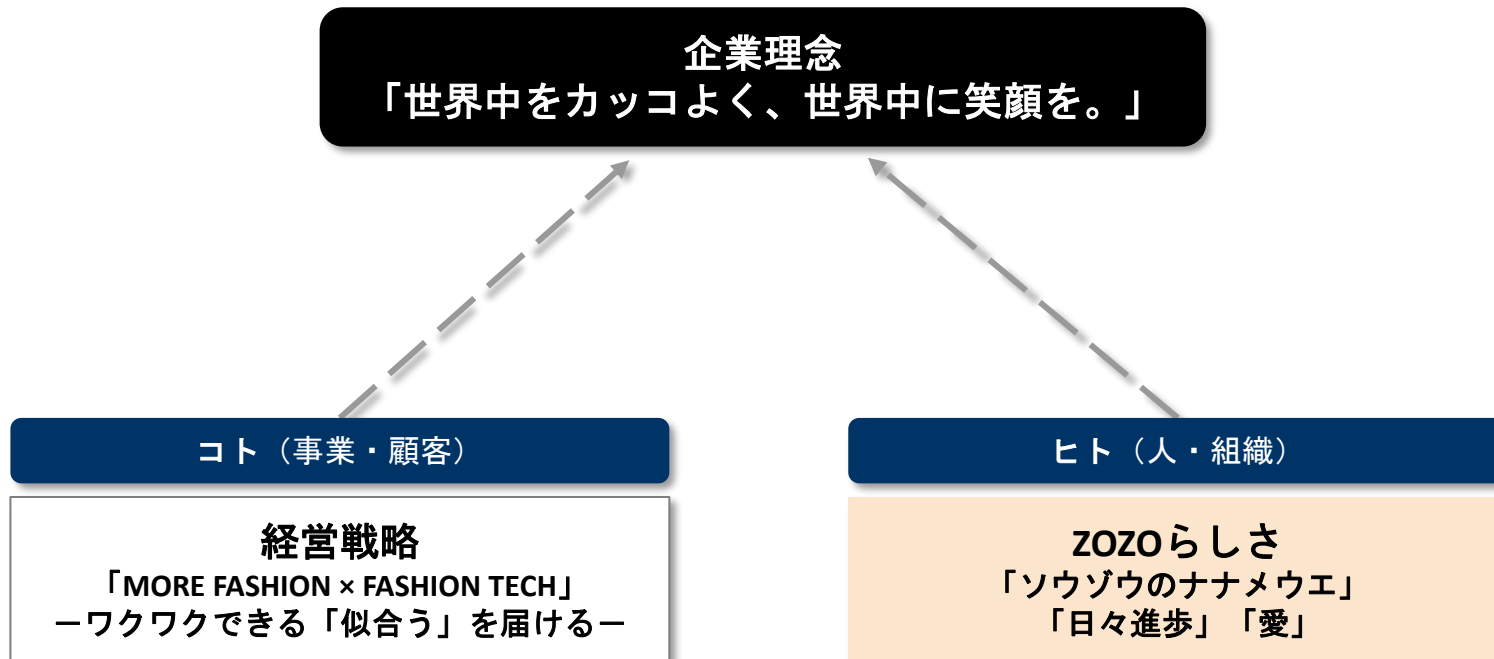
- 障がい者雇用については、自閉症など様々な症状を持つ従業員4名が倉庫のピッキング作業に現在従事している。障がいの内容や個々人の特性によってコミュニケーションの取り方が異なることから、無理なく仕事を続けられるよう短時間勤務から開始し、人によっては3か月から1、2年をかけて、短時間勤務からフルタイム勤務へと移行している。

自分らしく仕事することがZOZOらしさであり、企業理念の実現につながる

《人的資本経営》 企業理念実現のための事業と人事の連携

- 企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。」を実現するため、コト(事業・顧客)とヒト(人・組織)の観点から企業理念の実現に向けた事業を展開している。「ZOZOらしさ」として掲げる標語に「ソウゾウのナナメウエ」「日々進歩」「愛」がある。

業種	小売業
本社所在地	千葉県千葉市
設立年	1998年(平成10年)
事業内容	ファッションECの運営ほか
従業員数	1,760名 ※グループ全体 (2024年6月末時点)
上場区分	東京証券取引所プライム市場



〈貢献〉 企業理念を体現する様々な取り組み

- 創業時より「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。」を企業理念として掲げている。ファッションを通じて皆様に笑顔を届けるために、さまざまな事業やサービスはもちろん、チャリティ活動なども含めた様々な取り組みが展開されている。

〈成長〉 一人ひとりの能力を最大限発揮するためのタレントマネジメントの活用

- 自分らしい働き方を支援するため、タレントマネジメントの仕組みを導入している。評価結果や適性検査結果、その他人事データを用いて、志向やスキル面からマッチする人材をポストの候補者として抽出しているほか、適材適所の観点から、現場のマネジメント活動や本人との面談時にも活用している。

〈成長〉 若手社員自身が、自分たちに足りないものを検討し研修を自主企画

- 社内の若手が業務とは別に有志で行っている「THE YOUTH CLUB」では、30歳以下の若手社員が集まって、自分たちに足りないものを検討し、キャリア形成のための研修など自主企画を行っている。事務局として約8名が活動し、研修にはのべ200名以上が参加している。

〈承認〉 職場内のPDCAを回すため、3か月に1回、パルスサーベイを実施

- 定期的に従業員の状況を把握するためにパルスサーベイを行っており、2024年からは3か月に1回実施している。以前は2か月に1回だったが、その変更理由は、職場内のPDCAサイクルを回す期間として2か月では短く、3か月の方が適切との判断からである。また、パルスサーベイの設問数は約35問で、ZOZOらしい働き方として「楽しく働いていますか」等の質問をカスタマイズで追加している。
- 1on1については、2021年度から導入し、週に1回の実施を推奨している。

〈連携〉 従業員同士のつながりや、地域社会、取引先等を含めたつながり(フレンドシップ)の重視

- 企業理念を実現するためには、従業員が「楽しく働く」ことが不可欠である。そのため、以前からEFM(Employee Friendship Management)を重視し、従業員同士のつながりを構築する施策を展開してきたが、2021年の本社移転からはさらに地域社会や取引先等を含む多様なつながりへと広がっている。
- 地域社会とのつながりを構築する取り組みとしては、例えば2020年に開始したキャリア教育の出前授業(主に当社拠点の教育機関が対象)があり、2022年からはさらに千葉県内の小中学校や高校、大学へと対象を拡大している。出前授業では、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」の実現に向けて、ZOZOTOWNの仕組みの説明のほか、ZOZOが大切にしている「楽しく働く」というカルチャーを伝えている。また、教職員向け研修にも協力するようになり、企業のサービスや事業の体験だけでなく、大切にしている思いやマインドをテーマとしたワークショップを行っている。

〈働き方〉「ZOZOらしさ」を進化させるための「ZOZO WORKSTYLE」の展開

- 2023年には、人事制度や手当、働き方をアップデートした「ZOZO WORKSTYLE」を始動した。これにより、社員一人ひとりがさらに可能性を発揮できる環境を整備し、「ZOZOらしさ」(ソウゾウのナナメウエ／愛／日々進歩)を進化させることで、企業の持続的成長を目指している。
- 「ZOZO WORKSTYLE」の3つの目的
 - ①キャリア選択の柔軟性を高めることで、社員の個性や能力を引き出し、活躍のフィールドをさらに拡大
 - ②多様なライフスタイルを持つ社員一人ひとりの活躍をサポート
 - ③職種ごとに、より成果の出やすい出社スタイルを導入

〈働き方〉自分らしく働くという「自事(しごと)」の考え方

- 「仕事(仕えること)」ではなく「自事(自然なこと)」であるという意味を込めて、「自事」と表記しており、自分らしく、楽しく働くことでウェルビーイングを実現したいと考えている。どのような格好や髪形でも批判されることはなく、ファッション好きな人たちが集まるからこそ、ファッションが好きな人を惹きつけるサービスの展開が可能となる。
- 「自事」ができる仕組みづくりの例としては、家族時短がある。この仕組みでは、業務とプライベートをバランスよく充実させるため、育児や介護はもちろん、ペットや同居人など社員が「家族」と認識する人や動物のサポートが必要な場合は、1日最大2時間の時短利用が可能である。

〈働き方〉自分らしく笑顔でいられることを大切にするために、LGBTQ+の取り組みも支援

- サステナビリティの重点取り組みの一つとして「すべての人が自分らしく笑顔で生きられる職場や地域の実現」を推進している。これまでLGBTQ+への理解を深めるための社内セミナーの開催や、関連する活動への寄付などを行ってきた。

パーパスを実現するための人材育成と、主体的なキャリア構築を支援

業種	金融保険業
本社所在地	千葉県千葉市
設立年	1943年(昭和18年)
事業内容	地方銀行
従業員数	3,691名、連結4,142名 (2024年3月31日時点)
上場区分	東京証券取引所プライム市場

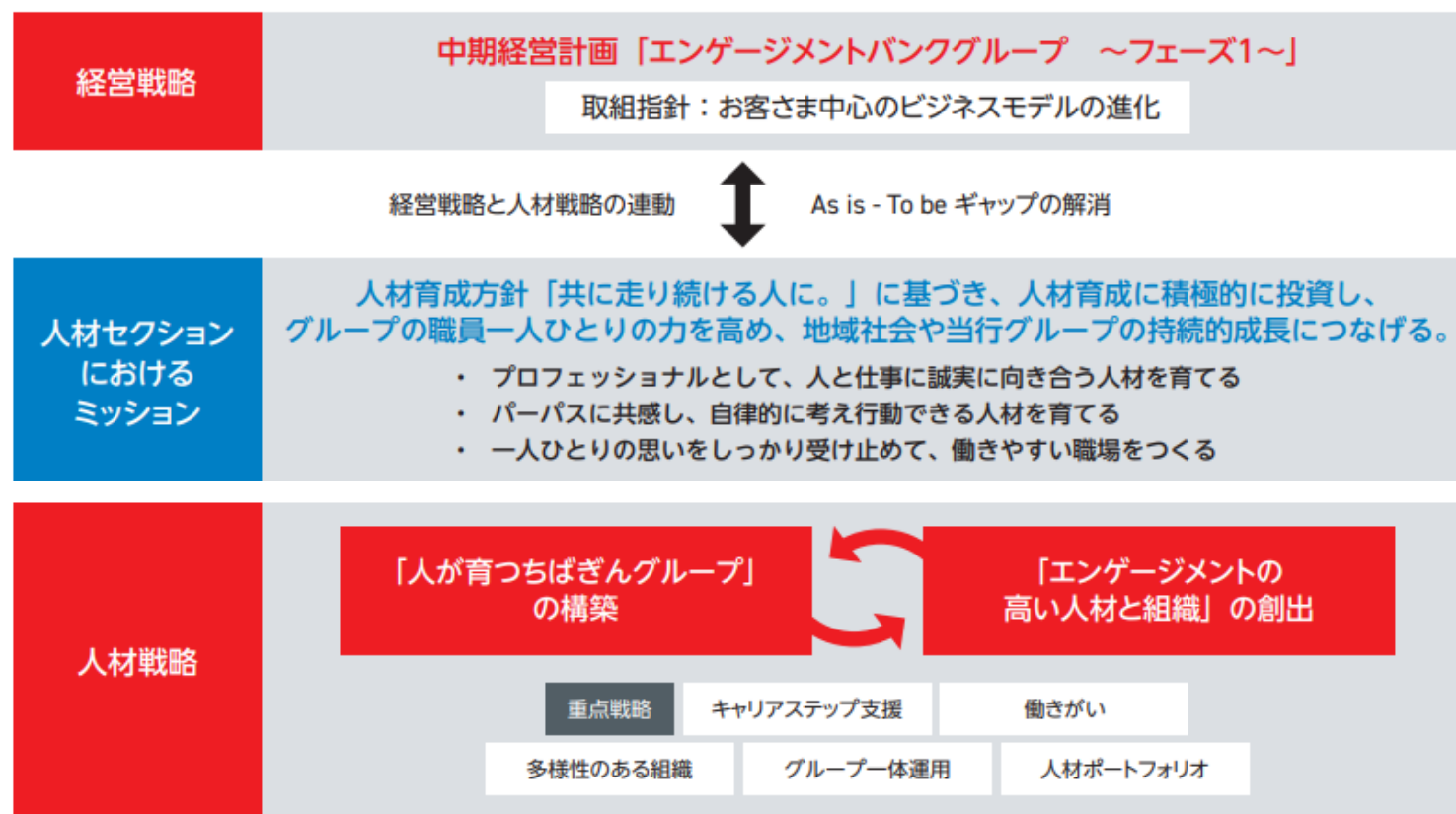
《人的資本経営》 パーパスを実現するための人材を育てるとともに、従業員の思いも実現することが企業の存在意義

- お客さま・株主・職員をはじめとするあらゆるステークホルダーと思いをともにし、地域社会の一人ひとり・一社一社に寄り添った存在であり続け、地域社会を「ステークホルダーの思いが叶う場所」にしていくため、パーパス(存在意義)を「一人ひとりの思いを、もっと実現できる地域社会にする」と定めている。そして、その実現のため、ビジョン(目指す姿)を「地域に寄り添う エンゲージメントバンクグループ」としている。
- 従業員の思いを実現することが、従業員のエンゲージメント向上につながると考え、従業員が会社に期待する「人材育成」「ダイバーシティ」「職場環境整備」などの観点から、さまざまな施策に取り組んでいる。従業員のエンゲージメント状況を正確に把握していくため、外部コンサルタントのアドバイスのもと、独自に設問等を設計した「エンゲージメントサーベイ」を年2回実施し、2025年度までに目指す水準(KPI)を設定している。
- 360度評価も実施しており、エンゲージメントサーベイ結果と組み合わせ、従業員の声を人事施策や職場環境の改善に反映させていく仕組みを進めることで、エンゲージメントの向上に努めている。

〈貢献〉 経営戦略と連動した人材戦略の策定と、頭取を委員長とする「人材活性化委員会」の設置

- パーパス・ビジョンの達成に向け、新たな社会的価値を創出する組織構築を実現していくために、経営戦略と連動した人材戦略を策定している。
- 人材戦略の2本の柱である「人が育つちばぎんグループ」と「エンゲージメントの高い人材と組織」のもと、目指す姿とのAs is-To beギャップを解消し、当行グループが新たな社会的価値を提供する、多様な専門家がいる組織となり、お客さまの思いを実現し、地域社会の持続的成長につなげている。
- 経営戦略に沿った人材戦略を遂行していくために、頭取を委員長とする「人材活性化委員会」を設置し、人材戦略の高度化に向けた全体方針の策定や人材育成・採用・その他の人的資本投資等に関する重要な施策の検討や進捗状況の報告を行っている。

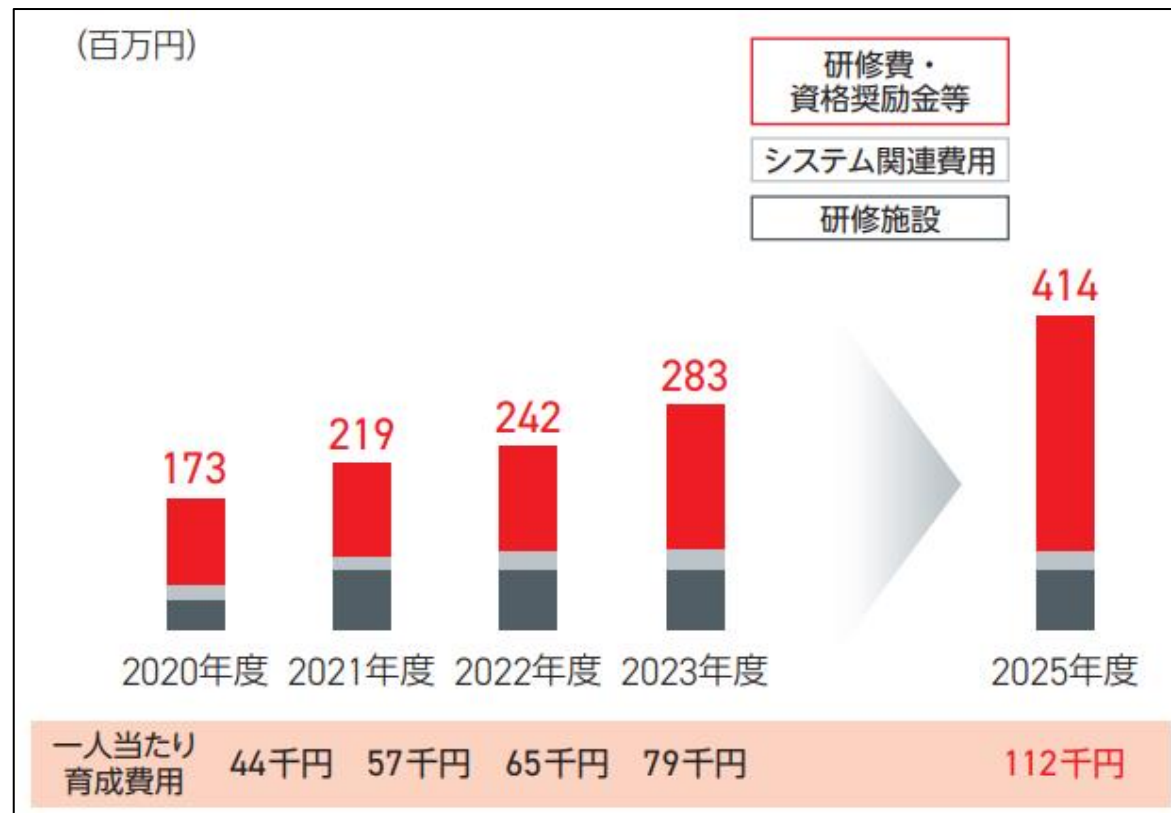
◆経営戦略と人材戦略



〈成長〉 研修費などの人的資本投資額を従来の約2倍に

- 当行グループが社会的価値を提供し、地域とともに持続的な発展を実現していくためには、お客さまや地域のパートナーとしてサービスを提供していく担い手である従業員の人材育成が急務であると考えており、中期経営計画3年間では人的資本投資を大幅に拡充している(2023年度実績2.8億円→2025年度目標4億円超)。
- 研修費など人材育成にかける人的資本投資額は従来の2倍近い予算を確保し、専門人材向けの外部研修やオンデマンド学習コンテンツを拡充している。特に2023年4月に開設した企業内大学「ちばぎんアカデミー」では、4,000本を超える動画コンテンツを用意し、従業員がいつでも・どこでも学習が出来る環境を整備するとともに、一人ひとりの担当業務やレベルに合わせた学習コンテンツをレコメンドする機能を提供している。
- 3年間で280名の「育成人材枠」を設け、法人・個人それぞれの領域におけるコンサルティング提案能力を強化するプログラムへの参加や、DXやICTコンサルティングなどへの異業種派遣を積極的に実施し、継続的に専門性の高い人材を育成することに注力している。

◆人的資本投資額



〈成長〉 新たなキャリアに挑戦する機会の多さ

- 本人自らが新たなキャリアに挑戦する機会として、職務公募制度や行内外派遣トレーニーを実施しているほか、年に1回人材育成部担当者との人事面談を全員に実施しており、今後のキャリア希望などをヒアリングし、キャリア実現に向けた助言等を行っている。
- 支店長公募や営業店・本部・グループ会社の専門部署への公募など、グループ一体で幅広い業務領域について、公募での配置を実施している。同制度は年4回実施しており、2023年度は105名の応募があり、29名が合格している（応募者は前年度比126%に増加）。
- 「職員のキャリア形成や本部業務等への理解度向上」を目的に、本部やグループ会社の業務を短期間経験する社内インターン制度「ジョブシャドウイング」を実施しており、2023年度は129名が参加している。

〈働き方〉 健康経営とフィナンシャルウェルネスの推進

- 従業員が心身ともに健康で働きがいのある会社づくりを進めることを目的に「健康経営宣言」を制定しています。産業医による長時間労働者への個別面談や、人間ドック・がん検診、ウォーキングイベントなど、従業員の健康保持・増進施策を推進することで、プレゼンティーイズム（健康上の問題により業務の効率が落ちている状態）や、アブセンティーイズム（健康上の問題による休職や欠勤）の減少に向けた取組みを進めている。
- 心身の健康に加えて、従業員の経済的な豊かさを支援すること（フィナンシャルウェルネス）も重要であると考え、企業型確定拠出年金制度や持株会を設置し加入を奨励しているほか、民間企業が提供する資産運用相談サービスを福利厚生として従業員に提供するなど取組みを強化している。

人材確保と業務効率化による事業継続性の向上

業種	物流業
本社所在地	千葉県東金市
設立年	1942年(昭和17年)
事業内容	自動車運送ほか
従業員数	717名、連結909名 (2024年3月末時点)
上場区分	東京証券取引所スタンダード市場

《人材確保》 採用が売り手市場となる中、「採用」に注力

- 業界特性として労働集約型であるため、事業の継続性を高めるために採用に力を入れている。事務系の新卒採用に関しては、新型コロナウイルス感染症の流行前と比べて、流行が落ち着いてからは採用が売り手市場となり、選考対象となる人数も5分の1程度に減っている。
- 今後取り組みたいこととしては、①物流業界はドライバーや作業系の仕事を中心とされているため、事務系の仕事があることを伝えること、②運送会社が全国62000社程度と多くある中で企業の特徴やカラーを出していくこと、③労働時間の長さを解消することで労働環境を改善すること、の3点である。
- 5年前から65歳定年制とし、昨年からは健康状態や勤務状態を見て70歳までの再雇用制度を導入した。実際には70歳超の社員もおり、夜間の守衛などで活躍している。シニア社員がいないと事業継続が難しいのが実情である。65歳超の再雇用に関しては、約9割の社員が希望している。
- 物流に関しては、今までと同じように同じものを運ぼうとすると難しい。顧客等の理解も得ることで物流網の維持が可能となる。1社では物流改革に取り組むことが難しいことから、例えば、【メーカー⇒メーカー倉庫⇒一次問屋⇒物流センター⇒店舗⇒消費者】の流れの中で、証券だけを動かして荷物は動かさないというような取り組みも今後考えられる。

《人的資本経営》 自社の課題に合わせた人的資本投資の指標設定

- 株主との関係では、2024年問題への対応やPBRの考え方に関する質問が多く、人的資本経営に関する質問は現状あまり出ていない。
- 人的資本情報の開示については、昨年度検討中としていた指標の設定を新たに行ったところである。人的資本投資に関する指標として、①若年層の採用強化を意識し「35歳以下の社員比率」を高めること、②女性管理職比率は現状でも比較的高い水準にあるが、女性は事務職というイメージを払拭することで「女性管理職比率」をさらに高めること、③従業員の健康増進のために、「疾病による休業損失率」を低下させること、④従業員の資産形成を補助するため、「持株会の加入率」を高めること(インセンティブが15%つくため、従業員のエンゲージメントにつながる。また、株価を意識させることにもつながる)の4点を掲げている。

《貢献》 自ら考え行動するためには、企業理念や会社の役割を理解することが必要

- 「自ら考え、行動する」というスローガンを実現するためには、企業理念や会社の役割をまず理解する必要がある。その点はOJTだけでは難しいが、ここ数年は新型コロナウイルス感染症が流行した影響で集合研修がしばらくできない状況があった。そこで、今後は会社に対するロイヤリティが下がった部分を解消するために、企業理念等に関する研修機会を事務系社員向けに増やしたいと考えている。一方で、現場職(ドライバーやフォークリフト等)に関しては、安全研修を中心としている。
- 研修を行う上での課題は、労働時間の規制がある中でいかに時間を確保するかという点である。特に土曜日に実施する研修が多いことから、代休を取る必要がある。このため、アナログな業務を効率化することで残業を削減し、研修に参加しやすい環境を作りたいと考えている。拠点が異なる場合など意識してコミュニケーション機会を持つ必要があることから、業務効率化によるコミュニケーション機会の減少と、研修のための時間を捻出することの間にジレンマを感じている。

〈承認〉 管理職の役割についてプレイヤーからマネージャーへとシフト

- 組織体制としては、各人がそれぞれに顧客を持っているため、横並びの意識がある。このため、縦のラインが機能しづらく、課長職もプレイヤー寄りの行動となりやすい。このため、縦のラインが機能することで仕事を任せやすくすることや、人材を補充することで課長職のプレイヤー業務を減らすことが必要と考えている。今後は、現場職に倉庫内のマネジメントを任せるなど、現場職のリーダーを育てていきたい。

〈働き方〉 運送業界ではワークライフバランスと賃金のバランスが今後の課題

- トラックドライバーの時間外勤務上限規制(年960時間)等のいわゆる「物流の2024年問題」に関しては、2020年から規制をクリアしてきたため、後は協力会社がどこまで対応できるかという状況にある。さらに今年以降、自動車運送事業者の「働きやすい職場認証制度」の認証レベル向上を目指し、840時間を時間外勤務の上限としている。
- 2024年問題やワークライフバランスについては、取り組むほどに勤務時間が短くなるため、低賃金となってしまう。昔の運送業界は手っ取り早く稼げるイメージがあったが、運賃が20年近く上がらなかったことで、そのイメージも変わってきた。運送の仕事は、4時～5時に始業するなど朝が早く、夜は20～21時には寝るスタイルとなることから、お子さんがいる家庭だとワークライフバランスが難しい面もある。一方で、ここ10～15年ほどで拘束時間が短くなってきたことや時間外勤務規制も入ったことだけを見ると賃金が下がる方向にあることから、価格交渉を進めたいと考えている。

〈働き方〉 従業員の健康に対する配慮を充実

- 最近導入した人事制度としては、福利厚生のうち3大疾病で入院になった時の賃金保障(一時金100万円など)がある。ドライバーの業務には傷病リスクがあり、当初はGLTD(団体長期障害所得補償保険)の導入を検討していた。しかし、従業員の家族の経済的負担を早めに軽減できる一時金制度の方が従業員のためになると考え、賃金保障の仕組みとした。

従業員に対する経営者の思いとそれを裏付ける人事制度の構築によって会社を変革

《人的資本経営》経営者の思いの強さと従業員が報われる制度の構築

- 経営理念は、「従業員の人間的成長と物心両面の幸福を追求すると同時に、医療の進歩発展に貢献する」ことを掲げ、従業員を一番最初に挙げている。社長から従業員と話す時は経営理念とひもづけて話すことも多く、何度も意識させることで従業員それぞれにとって経営理念が自分事になるように働きかけている。
- しかし、2016年に社長に就任し、翌年に経営理念を策定した当時は、従業員の生活を一番に考えるということが本当にできるのかといった見方を多くの従業員からされていた。
- このため、次のような3つの施策を通じて従業員の納得度を高め、従業員を大切にす会社へと変革させることができた。

業種	製造業、卸売業
本社所在地	千葉県流山市
設立年	1935年(昭和10年)
事業内容	医療機器の開発・製造販売、輸出入
従業員数	100名 (2024年4月時点)
上場区分	非上場

- ①経営理念の話事をあるごとに持ち出し、事業活動と関連付けていったことで、社長の本気度が伝わっていったこと
- ②社長に就任してしばらくは社長の仕事の半分以上を採用活動にあてることで、社長の思いに共感する従業員を増やし、既存の従業員が旧態依然とした考えや行動のままではいられない状況を作ったこと
- ③人事制度の透明性を高め従業員に開示することによって、自分たちの頑張りが業績に結びつき、人事評価を通じて処遇に反映されるという流れを従業員にも理解してもらったこと。具体的に取り組んだこととしては、給与規程や退職金のルール変更のほか、目標管理型の人事評価システムを導入することで、過去の評価や上長のコメントなどをクラウド上で確認できるようにしたこと、また、賞与規定を見直すことで、各従業員の業績への貢献度を5段階で評価し賞与額を決定する仕組みへと変えたことなど。

《人材確保》 入社前の対話機会を増やすことによる早期退職の防止

- 新卒採用では、Web面談等に対応する会社が最近増えているが、会社の実態をよく知らずに入社すると早期退職にもつながりやすい。このため、求職段階から工場見学の機会を設け、若手従業員から説明を行う機会を提供するようにしている。また、新卒説明会には社長が必ず参加して挨拶するようにしている。
- 優秀な人を採用するためには、会社の魅力をアピールすることが大切で、社長の思いや理念をいつも伝えている。また、海外志向の人がグローバルに働ける環境を求めていることも多く、都内と比べて郊外にはそのような会社も少ないことから就職につながりやすい面がある。また、都内に通勤することの大変さゆえに、ワークライフバランスを重視する近隣の会社として、当社が選ばれ就職頂くことも多い。
- 採用にプラス効果をもたらすため新たに始めたこととしては、①スーツを着なくても良いというカジュアル通勤を可能にしたこと（特に若手従業員に対するアピール）、②リファラル採用を開始したこと、③中途採用時にカジュアル面談を導入したことである。このうち、③カジュアル面談については、会社の理解度を高めるために、求人に応募前に希望する部門の中堅・若手従業員と直接対話することにより質問しやすい状況を作っている。以前は、面接時や内定時に期待する仕事内容を伝えていても、会社と本人の間でギャップが大きく、40代、50代の従業員の中には1～2か月で退職する人もいたことから、その反省を経て導入したものである。

〈成長〉スキルマップ作成を通じた業務遂行能力の見える化

- スキルマップは、仕事内容と、誰がその内容をどこまでできるのかを整理したもので、各職場で作成している。これにより、仕事の見える化が進み、属人的な仕事を減らすことを目指している。また、スキルマップの例としては、(対応できる)機種名×従業員名のマトリックス表など、それぞれの職場で異なる構成で作成している。また、それぞれの仕事について「指示下でできる」「自分でできる」「教えられる」などレベル分けも行っている。
- 社長が1人1人の強みや弱みを見て、研修受講について声をかけることもある。この場合も、いきなりアンガーマネジメント研修やハラスメント研修などの更生トレーニングを受けるように伝えるのではなく、日頃からそれぞれの従業員に気を付けた方がよいことを社長から声がけすることで、本人に行動の改善が必要であることを意識させ、前向きに研修を受講してもらえるよう段階を踏んでいる。

〈承認〉社長と従業員の距離感を縮めることで会社の課題や従業員の考えを把握

- 社長面談については、以前は上期・下期がそれぞれ終わったタイミングで年2回実施していたが、現在は従業員数が増えたため年1回の実施である(部門責任者は1時間、一般社員は30分ずつ。パート従業員は部門の責任者が面談を実施)。面談では、会社がこのように変わってくれたらもっとパフォーマンスが高まるのではないかといった意見を引き出すようにしており、複数の従業員から出た同じ内容の意見については、課題として対応が必要なものであることが多い。現在は、勤務時間や休暇取得の柔軟運用などについて意見が出ている。
- 社長室にいつでも入れるように扉を開けているが、自由に入りづらいただろうから、まずは新しく入った従業員を社長室に呼んで、お菓子を食べながら雑談するといった取り組みを始めたところである。今後は特定の人だけではなく、ランチミーティングなど全従業員が関われるような仕組みを始めたいと考えている。

〈連携〉ハラスメント防止の徹底や情報伝達の難しさを理解することによる心理的安全性の向上

- ハラスメントの防止に関してはNGワードの浸透が進んだため、今後はNGワードにまでは至らないものの、職場の生産性に影響を与えるような心理的安全性を損なう強い発言への対策に取り組んでいきたい。
- 心理的安全性に関する研修としては、パートを含め従業員全員を3グループ(約30名ずつ)に分けて実施中である。これにより、トラブルが起きた時に躊躇なく情報を共有できるような職場環境を目指している。また、コミュニケーションの重要性については、ゲームを用いた研修も実施しており、例えば1つのイメージを1人が見た後に他の人に伝え、伝えられた人がドミノを作るという流れを通じて、情報伝達の難しさを体感させるようにしている。

〈連携〉懇親会やサークル活動を支援することで部門間の交流を促進

- 従業員同士の懇親会費用として「半期4,000円／人」を会社が負担しており、懇親会を通じて複数部門がプライベートの話をするきっかけとしている。車通勤者が多いため、懇親会の日にはバスなどの通勤にしてもらい、その日だけは集まろうと決めている。
- 今年から始めた取り組みとしては、部門に関係なく接点を増やそうとサークル活動を開始した。現在はゴルフ、サッカー、筋トレ、野菜を使った調理会など6つのサークル活動があり、ゴルフ場の費用やフットサルの用具費などのサークル費用として「半期5,000円／人」を会社が負担している。

事例 株式会社 フューチャーリンクネットワーク①

貢献

成長

承認

連携

働き方

明確な理念と楽しさを感じる職場づくりで若手社員のモチベーションに

業種	サービス業
本社所在地	千葉県船橋市
設立年	2000年(平成12年)
事業内容	地域情報流通事業、 公共ソリューション事業
従業員数	164名、連結174名 (2024年5月末時点)
上場区分	東京証券取引所グロース市場

《人材確保》 自社の魅力を求職者に伝えるため、情報発信を強化

- 採用に関しては、2021年に新規上場したことで学生からも注目を浴びるようになった。現在の学生は、企業のことを調べてエントリーする人が多いことから、採用広報に注力している。
- 中途採用は従来、欠員による補充がメインであったが、現在は増員のための採用が増えている状況がある。

《貢献》 全社員と一緒に会社や事業の方向性を考える機会が年4回

- パート社員を含む全社員が参加する全社キックオフを年4回開催している。上期・下期が始まるタイミングでは対面(フルリモートワークの人も集めてオフライン開催)、残り2回はオンラインで開催している。対面については、以前は社内でやっていたが、従業員数が増えたため近隣のホールを借りて開催している。
- キックオフでは、経営陣からメッセージを伝えることがメインの回もあれば、全社方針に対して自分は何をやるかといったことを考えるグループワーク中心の回もある。グループワークでは、階層や職務、正社員・パートなど多様なメンバーでグループを構成し、従業員同士の交流の機会としても活用している。
- 全社方針や各事業の方針説明では、計画と実績、戦略の話、なぜやるのかといった狙いを伝えるようにしている。

事例 株式会社 フューチャーリンクネットワーク②

貢献

成長

承認

連携

働き方

〈貢献〉 理念を社員に浸透させることでモチベーションの源泉に

- 従業員数が増え、組織の規模が大きくなり始めたタイミングで、行動倫理規範「フューチャーリンクマインドセット」(FMS)を設定した。
- FMSでは、ミッション(事業理念)、3つの価値観、求めるスタンスを具体化している。採用時には理念に対する共感を大切にしているため、入社前にも必ずFMSの説明を行っている。利益と理念を社員に浸透させることが、モチベーションの源泉になると考えている。
- ビジョンに価値を感じてもらって入社する人が多いことから、社員には全社的な視座を期待している。これに対し、社員数が増えつつも少なかった頃は、何でも経験させることができたが、人数が増えるに従って機能が細分化され、近視眼的になりやすくなったことが課題である。だからこそ、全社キックオフなどを通じて視座を高める、視野を広げる取り組みを行っている。

フューチャーリンクマインドセット(FMS) (抜粋)

ミッション(事業理念)

地域活性化を、継続的かつ発展的の形で実現することで、社会に貢献する。

3つの価値観

・利益と理念、自由と個人の責任、明るく楽しく元気よく

求めるスタンス

・慣れずに理解する、圧倒的な当事者意識、高い職業倫理観、広く深く学び続ける姿勢、コミュニティと共に成長し協働する姿勢

FMS的マネージャー(管理者)の定義・役割(抜粋)

(定義) マネージャーとは何か。

- ・マネジメントとは、組織(チーム)に成果を上げさせるための機能、機関である。そのマネジメントを役割とし、遂行する人をマネージャー(管理者)と呼ぶ。
- ・マネージャー(管理者)は、自分の業務だけでなく、業務と組織(チーム)を管理する能力が問われる。 ほか

FMS的マネージャー(管理者)の役割 (概要)

- ①目標を設定する、②事業を推進する、③成果を出す、④本気のフィードバックをする、⑤現場と経営の双方の視点を持つ

事例 株式会社 フューチャーリンクネットワーク③

貢献

成長

承認

連携

働き方

〈貢献〉 マネージャー全員で学ぶ機会の充実

- FMS設定と同じタイミングで、「FMS的マネージャー（管理者）の役割」を設定した。
- 2年前から、マネージャーになった社員に対するマネジメント研修プログラムを強化した。マネージャー以上の役職者が全員参加し、ディスカッションを中心としたワークを定期的実施している。

〈連携〉 社員主体の自由な情報発信による社内対話の充実

- 社内のオープンスペースで対話を行う「しゃべり場」という取り組みがある。社員が興味を持った様々なテーマを選んでおり、最近では、AI活用をテーマにした会や、シリコンバレー視察の感想共有の会などが実施された。
- 週1回の「朝会」では、各部署が前週の成果などをシェアし、それぞれの部署の活躍や動きを共有する場としている。
- 社員が読んでよかった本やおすすめの本を寄贈する棚を設置し、「むちのち文庫」として自由に本を貸し借りしている。

〈働き方〉 生産性向上をめざした意識づけ

- 生産性の向上を目指しており、月10時間以上の残業は上長の事前承認が必要となっている。また、フレックスタイム制度を導入しており、働きやすい環境の整備を行っている。
- 今後は健康で働きやすい会社とするため、健康経営にも力を入れるようにしており、衛生委員会のもと、「くるみん」や「えるぼし」、「健康経営優良法人」の認定も目指している。