

なぜシニア活躍に取り組んだか

- ▶ 60歳より役職が無くなる。給与ダウン。
- ▶ 以前の部下が上司。



嘱託社員だから



モチベーション ダウン

シニア活躍の取り組み(1)

一度しかない人生 ➡ 三州製菓を選んでもくれた
働きがいの向上 ➡ 生涯現役
77歳まで継続雇用制度

- ▶ シニアの居場所をつくる
- ▶ 規則的な勤務 ➡ 肉体、精神上的の健康維持
- ▶ 若者との会話 ➡ 若々しくなる

企業理念「人が真に生きる経営を追求する」
ベテラン社員も含め、全員活躍経営 ➡ ダイバーシティ経営
多様な人材の能力を活かし発揮させる経営

シニア活躍の取り組み(2)

- ▶ ベテラン社員には、承認欲求を充足。
- ▶ 役職名は残す：シニア・マネージャー。
- ▶ 嘱託社員(戦力外)からプラチナ社員へ。
- ▶ 社内、社外の表彰。
- ▶ 定年後も公正な評価を受けられるか➡
役職定年、給与、ボーナスは柔軟に。時間当たり成果。
- ▶ 働き方の選択肢を増やす。
半日勤務等
仕事の内容：WLB、体力、目の衰えに対応

「顧客を知り、顧客が価値ありとするものを見出す。」
(ドラッカー)

シニア活躍の取り組み(3)

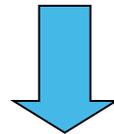
- ▶ 長期に勤務できることで、若手に安心感。
- ▶ 若者の教育。
- ▶ よろず相談役。(役員とのパイプ役)
- ▶ お金より、自分の満足を優先する生き方。
- ▶ 人手不足の解消。
- ▶ ベテラン社員は、採用、育成コストが、無い。
- ▶ クレーム対応など、ベテラン社員が活躍。

シニア活躍(生涯現役)の意義

- ▶ **国**: 社会保障、支える側の人を増やす。若い人の負担を減らす。
- ▶ **会社**: ベテラン社員が活躍し、会社に貢献してもらう。採用、育成コストが、無い。人手不足の解消。若手のモチベーション向上。
- ▶ **ベテラン社員**: 会社に今まで通り貢献できる＝働き甲斐を維持。経済的な面。規則正しい生活。

全員が活躍できる経営へのステップ

- ▶ 1. 理念・戦略の確立と展開
- ▶ 2. 情報の共有化
- ▶ 3. 教育
- ▶ 4. エンパワーメント
- ▶ 5. レビューと評価・報酬



- ▶ 自立型人材による経営＝「自分の会社」意識

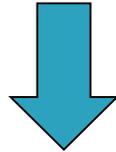
自立型人材と依存型人材

- ▶ **A. 自立型【主体性確立】**
 - ▶ 1. 自分でPDCAサイクルをまわせる。
 - ▶ 2. 環境の変化に対応して、新しい行動をとれる。
 - ▶ 3. 自分自身の理念を確立している。
【他人の話を鵜呑みにしない】

- ▶ **B. 依存型【上司服従】**
 - ▶ 1. 指示がないと動けない。
 - ▶ 2. 失敗し、責任をとらされることを恐れ、新しいことにチャレンジしない。
 - ▶ 3. マニュアル通りしか動けない。

内発的動機づけ ← 外発的動機づけ

- ▶ 活動それ自体がおもしろい
- ▶ 金を稼ぐ等の目的で行っているのではない



- ▶ 選択する自由を与える
- ▶ 基準を知らせる
- ▶ 報酬は、仕事を成し遂げたことを認める手段

全員活躍経営 8つの仕組み

1. 一人三役制度
2. 一人一研究
3. 社員満足度調査
4. システム手帳型事業計画書
5. 委員会活動
6. 逆ピラミッド型組織
7. 月間優秀社員賞
8. 社員持ち株会

一人三役推進委員会

1. 育児・介護休暇をとり易くする。
2. 残業を減らす。
3. コミュニケーションの増進。
4. 互恵関係の強化。
5. 一人三役賞 表彰。

一人三役基準表

ランク	職位	基準内容
1	新人	研修・教育段階にある
2	見習	指導下にあり、部分的に実務を行える
3	補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4	担当	責任を持って、業務を遂行できる
5	玄人	落度・難点なく、つねに円滑に業務を遂行できる
6	達人	つねに手本となる水準の熟練度で仕事ができる

一日一善

- ▶ 助け合い・お互い様の風土づくり。
- ▶ 朝礼当番に対して、助け合いの事例を
発表。
- ▶ 各職場の一善をグループウェアに記入
する。
- ▶ 月間優秀社員賞で表彰。

三州製菓の朝礼

1. 事業計画書理念・方針の唱和。
2. 理念・方針の確認。
3. 「一善」の報告。
4. 連絡事項。
5. 環境整備〔5S〕。

一人一研究 女性提案

- ▶ 「包装室：包装機械受取台の高さ調整機」
- ▶ 1. 今まで金属の角材を入れて行っていた高さの調整を椅子の足を利用して、女性でも調整可能にしました。
- ▶ 2. かがむことも無いので体の負担、衛生面でも効果があります。



一人一研究

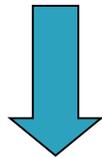
- ▶ 1. 提案制度、スリーエムの15%ルール、グーグルの20%ルール。
- ▶ 2. **テーマを自由**に決める。
創造力・自主性を養成。
- ▶ 3. 金をかけず**知恵**をだす。
素人の発想、パートさんも参加する。
- ▶ 4. **現場が主人公**、上司と技術スタッフは支援者。
- ▶ 5. 一研委員会による自主的活動。
賞金の配分、評価基準、審査員の選定。
- ▶ 6. **クロス・ファンクショナル**。
- ▶ 7. トップダウンから**ボトムアップ**へ。
- ▶ 8. 報告会：誰がどのような仕事をしているか。
情報共有の場

一人一研究 発表会



満足度調査

1. お客様満足度調査
2. 社員満足度調査
3. 仕入先様満足度調査



年2回実施

従業員満足度調査

1. 方法: 匿名、年2回
2. 内容: 全体と個別項目、重要度調査、正社員と準社員、3年以上と以下、事務と工場。
3. フィードバック: 朝礼、
社長通信, 掲示
4. 改善: 社員の意見を聞き、質問項目を変える。
4. 他に、お客様満足度調査、ビジネス・パートナー満足度調査



情報の共有化

1. システム手帳型事業計画書

2. グループウェア

週間行動計画表、クレーム情報、新商品開発情報、商品工程表、BSCのKPI、私の一善、お客様の声、

手帳によるガラス張り経営

理念、方針、財務数値、目標管理、人事考課、年間スケジュール、社員の強み、社員名簿等を印刷したシステム手帳型事業計画書を配布

The image shows several printed documents related to business planning, overlaid on a notebook. The documents include:

- 利益計画表 [1]** (Profit Plan Table [1]): A table with columns for various financial metrics and rows for different departments or categories.
- 53期利益計画検討表** (53rd Period Profit Plan Review Table): A table for reviewing profit plans, with columns for target, actual, and planned values.
- 53期 (02年7月~03年6月) 部門別販売計画** (53rd Period (July 2002 ~ June 2003) Departmental Sales Plan): A detailed table for sales planning by department, with columns for month, department, and sales figures.

月ごとの売上げ、経費、利益や在庫高、部門別の月ごとの売上げなどの予算が印刷されており、実績は手書きで書き込む仕組みだ

事業計画書の主な項目〔200p〕

- ▶ 1. 企業理念、従業員への約束、安全宣言
- ▶ 2. 戦略・ビジョン・長期計画・顧客提案価値
- ▶ 3. 今期の経営目標
- ▶ 4. 顧客・研究・営業・製造・社員の方針
- ▶ 5. 環境整備等委員会・プロジェクト方針
- ▶ 6. 経営数値目標
- ▶ 7. 年間スケジュール、用語解説、組織図
- ▶ 8. 目標管理、従業員名簿、社内規定
- ▶ 9. **社員の長所、得意なもの**

委員会活動

① クレームゼロ委員会

顧客からのクレームを減らし、ゼロのするために、品質向上に取り組む。商品への毛髪混入を防ぐ3重の作業帽などが考案された。

② 環境整備委員会

環境整備に取り組む。特に工場内の5S(整理、整頓、清潔、清掃、しつけ)向上が目的。通路の補修、作業機の改良などが発案された。

③ 社内IT化委員会

従業員の情報リテラシー向上に取り組む。社内から講師を募り、パートタイマーを含む従業員を集めてパソコン勉強会を開催している。



*** 委員会でPDCAをまわす。**

*** 予算が与えられている。**

*** 部門横断的組織。**

委員会活動

1. 全員が経営意識を持つ。**委員会が小さな会社。**
委員長は社長。
2. 委員会は、担当するプロジェクトを計画し、実行する権限を与えられている。
〔**PDCAサイクル**をまわす〕
3. **部門横断型組織**。〔クロスファンクショナル〕
4. **年間予算**が決められており、委員長は予算を執行する権限を有する。
5. **人財育成**：意欲の高い若手、女性がリーダーの経験。

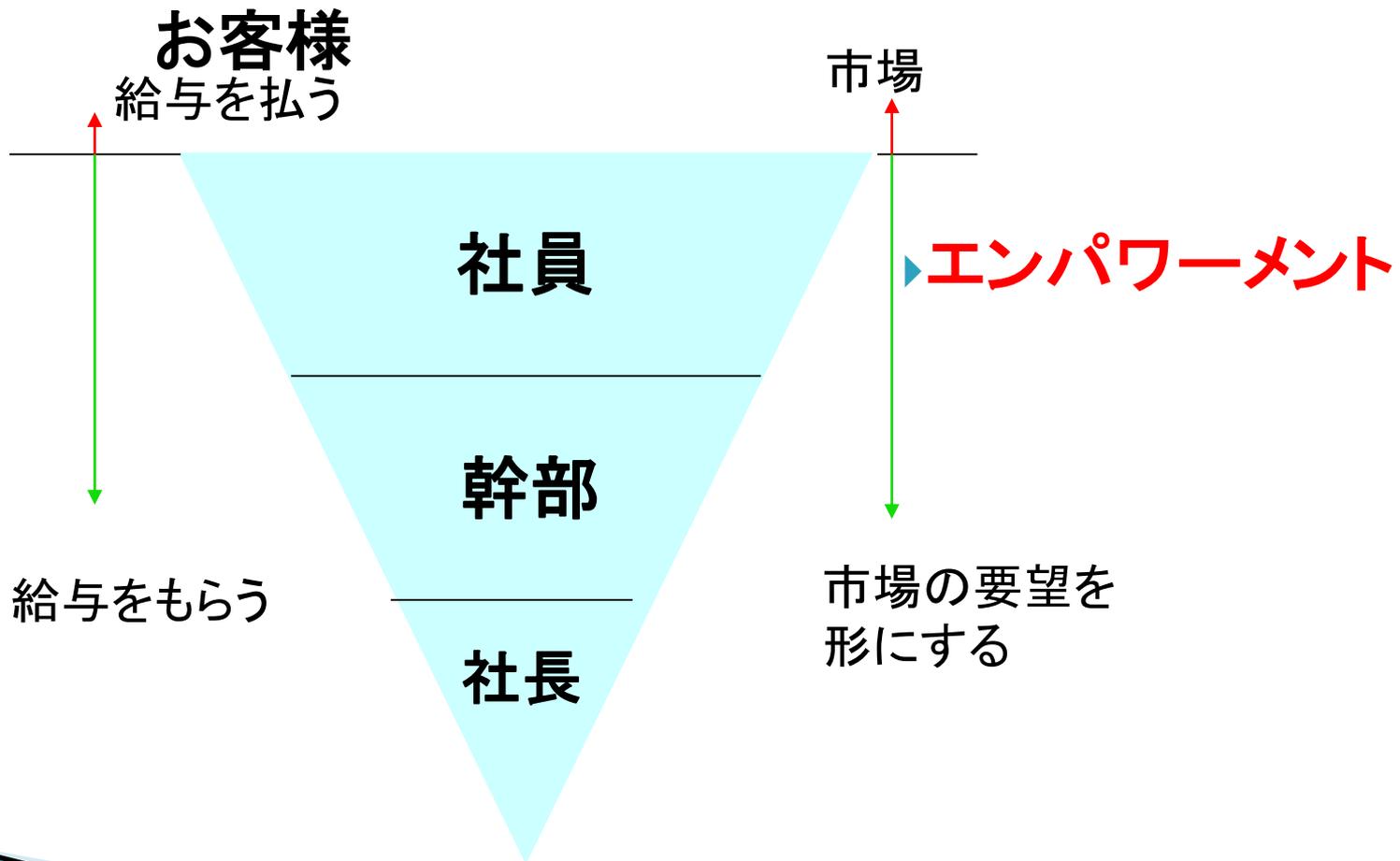
13の委員会

クレーム・ゼロ委員会	環境チェック委員会
安全衛生委員会	一人一研究委員会
男女共同参画委員会	月間優秀社員推進委員会
シスター＆ブラザー委員会	IT委員会
感動創造委員会	工場感謝祭委員会
一人三役委員会	旅行委員会
味覚評価委員会	

マトリックス組織

	製造	営業	総務	企画
環境整備 委員会	A	B	C	D
IT 委員会	E	F	G	H
一人一研究 委員会	I	J	K	L
クレームゼロ 委員会	M	N	O	P

逆ピラミッド型組織



月間優秀社員賞

「トライデント社」「リッツ・カールトンホテル」

- ▶ 1. 目的：**互選**による納得度向上。
- ▶ 2. 方法：
 - ▶ * 全従業員による**投票**。
 - ▶ * 社員・準社員、性別、年齢の**差別無し**
 - ▶ * **毎月テーマ**を設定。
 - ▶ * 表彰理由を書いた**表彰状**。
 - ▶ * 年間優秀社員賞。

高学歴女性の離職理由

- ▶ 米国のシンクタンクは、高学歴女性の離職理由として、日本は米国と比較して、「仕事への不満」(63%)や「行き詰まり感」(49%)が「育児・介護」(32%)より大幅に上回っているという報告(センター・フォー・ワークライフ・ポリシー(2011年), “Off-Ramps and On-Ramps Japan: Keeping Talented Women on the Road to Success”)を公表しました。(GPTWジャパン)
- ▶ 若い世代ほど、仕事関連の離職が、家庭要因の離職より多い。(日本女子大学現代女性キャリア研究所)

女性の働きがいのある会社

- ▶ **ポイント1**: 楽しい職場であること
- ▶ **ポイント2**:
 - ▶ 本人が自分の仕事には意味がある、と認識していること
- ▶ **ポイント3**: 上司が誠実な人であり、信用できること

(GPTWジャパン)

「リーン・イン」 サンドバーグ フェイスブックCOO

女性起業家ハイディの事例：

1グループは、このまま読ませた。

2グループは、ハイディという名前をハワードという男性名に変えて読ませた。

「ハワードに対しては好ましい同僚とみなした。ハイディに対しては、自己主張が激しく自分勝手に一緒に働きたくないと評価した。」

日本経済新聞出版社

埼玉版ウーマノミクス

- ▶ 女性の社会進出を促進することにより、本県経済を活性化させることを目指し、「埼玉版ウーマノミクス推進委員会」を設置
 - ▶ 1 働くための条件を整備する
 - ▶ ・子育て支援システムを変え、保育を充実する。
 - ▶ ・就業意識を変え、就労につなげる。
 - ▶ ・男女とも働き方を変え、就労を継続する。
 - ▶ 2 女性の活躍の場を創る
 - ▶ ・働くための受け皿作りを進める。
 - ▶ ・消費意欲を喚起し、消費を拡大する。

ワークライフ・バランス

1. **ワーク[仕事]**:企業が、働きがいのある職場をつくり、優秀な人材を確保し、モチベーションを向上させ、**業務効率を改善し、生産性の向上**を図る。
ライフ[生活]:社員が子育て、介護、自己啓発、地域貢献等に取り組むことができる。
2. **お客様満足と社員満足**の両立

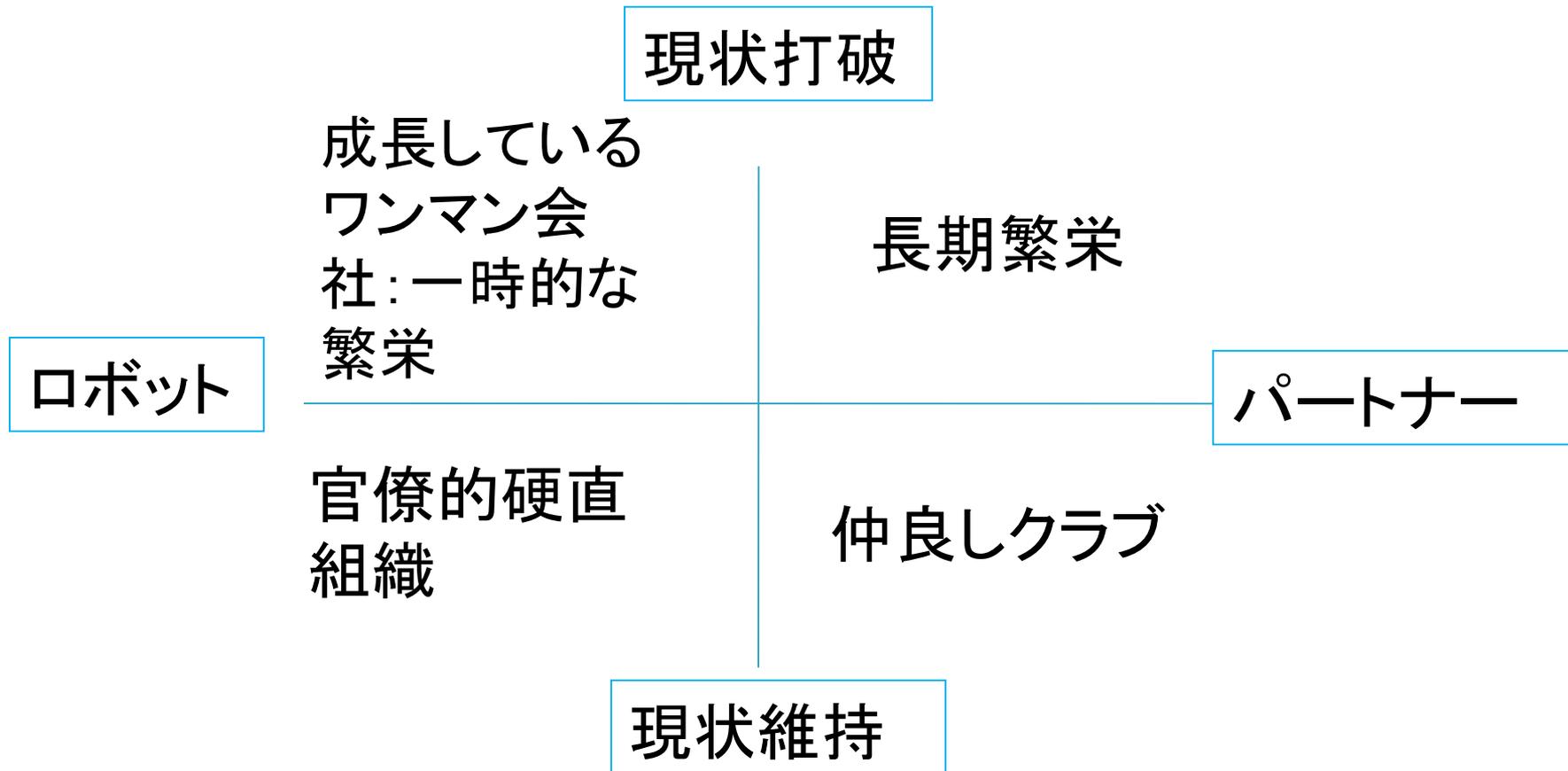
人間尊重の経営

社員はパートナー	社員はロボット
権限委譲(パワー)	強制(フォース)
PDCAを自ら回す	指示・命令したことのみをやる
失敗を許容(加点主義)	減点主義
情報はオープン	情報を開示しない
主役は現場	管理職が主役
プロセスの設定に力を入れる	プロセスの管理に力を入れる
原則を明示・共有	原則があいまい
学習する組織	改革は、管理職または専門スタッフ
トップが社員の挑戦を支援	トップと社員の信頼関係が希薄
内発的動機付け	外発的動機付け

進化する経営

現状打破	現状維持
不安定	安定
環境の変化に対応	問題の先送り
本音と言える職場	建前の企業風土
問題が見える化	問題を隠す
コミュニケーションが良い	コミュニケーションが悪い
建設的な対立がある	お互いに不干渉
内容で賛成・反対	誰が言ったか、利害関係で賛成・反対
新しい試みを奨励	前例主義
全体最適	部分最適
他部門と連携	セクショナリズム

長期繁栄の組織



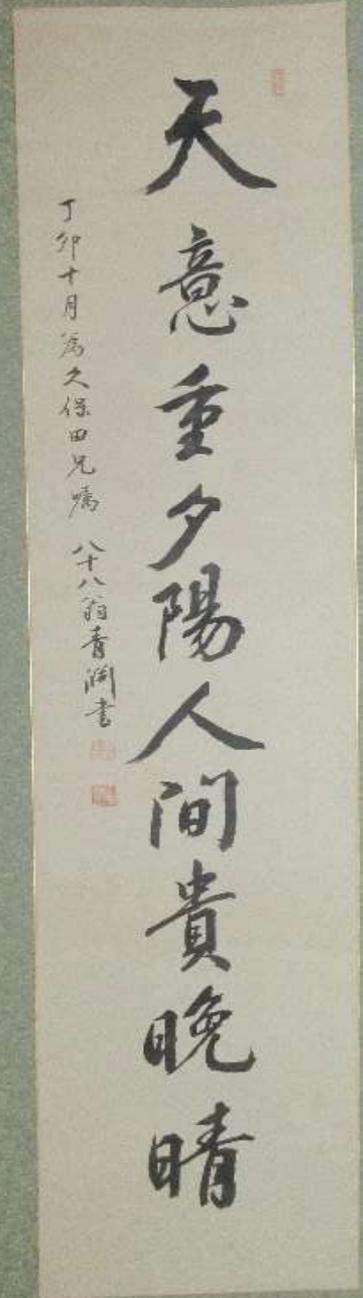
三州製菓 資料

1. 三州製菓 三州総本舗ホームページ
2. 三州だより（社長ブログ）
3. 厚生労働省「ポジティブ・アクション実践的導入マニュアル ～中堅・中小企業の経営者のための女性社員の戦力化～」
4. ポジティブアクション情報ポータルサイト「女性の活躍推進宣言コーナー」
5. 日経チャンネル「女性活躍と企業の経営戦略シンポジウム」
6. 「APEC女性活躍推進企業 50 選」ベストプラクティス集
7. ダイバーシティ経営企業100選「ベストプラクティス集」
8. ぶきんレポート 武蔵野銀行（三州ホームページ）
9. 東京投資育成株式会社「そだとう誌」



晩晴を貴ぶ

- ▶ 渋沢翁の座右の銘
- ▶ 古人の詩にも「天意夕陽を重んじ、人間晩晴を貴ぶ」の句がある。人間も、太陽が没する時のように、輝かしい晩年を送りたいものである。
- ▶ ➡ 「人々の記憶に残る貢献。」
- ▶





▶ ご清聴 有難うございました。

▶ 三州製菓株式会社 齊之平 伸一