Case 03 製造業

株式会社大昌鉄工所＜四国中央市＞ Daisho Tekkosho Co., Ltd.

【事業内容】特殊紙・不織布・フィルムなどシート状製品生産設備の設計・製造・販売
【従業員数】139 名 ［内訳］男性122名、女性17名 （R7.5 現在）
【企業 HP】https://daisho-iw.com//　（所在地：四国中央市）

取組のポイント

- ●次世代リーダー全員で決定したスローガンで組織の方向性を統一し、分断されがちな部門間のつながりを再構築
- ●アンケート結果のフィードバックを通じて、現場の課題認識と改善サイクルを確立
- ●業務の見える化と協働の仕組みを導入し、属人化解消の“再現性ある業務プロセス”を構築
- ●次世代リーダーが企画・実行を担うことで、組織変革とリーダー育成を同時に実現

取組の背景と方向性

1919 年に製紙機械の部品製造やメンテナンスを手掛ける企業として創業し、特殊紙・不織布・フィルムなど様々な分野に領域を広げるなど、顧客のニーズに応えながら、常に時代の先を見据えたものづくりに取り組んできました。人口減少が進む時代にあっても持続可能な経営を実現するためには、100 年以上続く当社の歴史を継承しつつも、新たな時代に向けた取組の強化、人材の育成を進めていく必要があると考え、働き方改革に着手することとしました。

当社の働き方改革は、単なる労働時間の削減だけではなく、より根本的な課題を解決するため、ビジョン共有やエンゲージメント向上、業務効率化を総合的に推進し、価値ある業務へ集中できる環境づくりを目指しました。

主な課題

全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを実施した結果、以下の3点に課題があることが判明した。

①働き方改革への意識が低く、取組が形骸化している
②組織エンゲージメント（働きがい）が低い
③仕事に負担や辛さを感じている社員が一定数存在する

取組の方向性

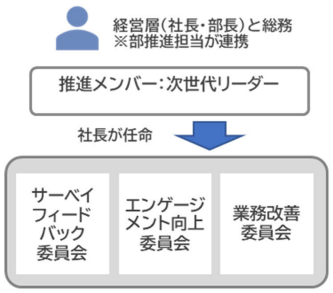
推進チームで協議を行った上で以下の3点の方向性を掲げるとともに、それぞれの推進委員会を立ち上げて取組を開始。

①働き方改革を「自分事化」するための取組の実施
②会社と社員の信頼関係構築に向けた施策の導入
③属人化解消・業務効率化に向けた業務改善の推進

推進体制

働き方改革プロジェクトの推進メンバーとして「次世代リーダー」3名を社長が任命。愛媛県主催のセミナーへ参加した管理職及び総務担当者も推進メンバーに加わり、知識の共有、意識決定の迅速化、連携強化を図った。

社内の課題解決に向けて、3 つの委員会を立ち上げ、次世代リーダーが主となって取組を推進し、社内へ展開した。



具体的な取組内容

1. 「働き方改革スローガン」の策定

働き方改革の方向性と旗印の明確化

●「過去・現在・未来」を一本の線で繋ぎ、次の一歩を踏み出すことを目的に、働き方改革の方向性を示すスローガンを次世代リーダー全員で協議の上、策定。働き方改革は「会社から与えられるもの」ではなく、「自分たちで選択するもの」であるという認識をまずは次世代リーダー内で共有。

働き方改革 推進スローガン

『時代とともに歩んだ今、みんなの力で選ぶ明日。』
～ DNA（Daisho Next Age）継承/強化 ～

自由回答に対するレスポンス

分類		自由記入回答欄（要約）	スカイウェーブ（コメント）どのように業務が軽減するか（業務改善策・効果見込み）	状況		経営層コメント
残業	残業の削減	必要な残業がどうかの検討。残業時間を毎週見ることへの認識。平均な残業への対策。	上司と話下で相談しながら決める。	■	○	当所所用機の稼働に対し、有用な現場組合せ、ムダな残業スケーチ、ノウハウ構築の共通化等を実施することが必要と考えています。残業時間が減少されていた。現場の実績時間の意味のケリ時間するこなかく、現場リーダーの現場の所属場所等現況の年度に、残業ムロ下コンセルを見て相談しています。
	残業時間の減減	経験値の技術可能の能力の感覚。特定の技術（設計など）の残業の多さの負担感覚。	経験値で能力はどうしても発生してしまう。経験値値やその他値値にて工程管理ていくようなご指摘です。	■	○	
働き方の多様性	リモート・在宅ワーク	無理遠人の感覚（通勤時間、家族とのプライベートの充実）。	リモート・ワーク・ワーコンについては、生産性を保てるなら現場最代者を自相はどうか。個人すと自場合。	○	■	現在の稼働・売上本部部に、検討します。
フレックスタイム制	テレワーク	時事的な導入予定の確認。	生産性を保てるなら、検討の余地あり。（ノアクセル上は子ることで一定時間のコミュニケーションは図れる）	○	■	在社して、セケリア・品質チェックもしくは在社の内容から現場時と、また、当面PCを運行出来は、業務所性を現場と使入を認定所生産不の有無もと必ずです。
働き方・労働時間・副業	副業	経済的な理由や社会への貢献から、副業（特に収入）を認めないなどの許可を要望。	【業界慣習】ヒアームの「確認事項」参事について、確認した事所事を下記に示します。 ①労働可能は時間とは、本業の労働時間と、副業での労働時間は、合算して扱えるものとする。これは、労働基準法に基づ			副業制限の方法や現状の実態の把握。 上司相談はしないのリスク：健康未保ご自身に。 ハ自身労働・企業秘密の流出。 上司無許可原則の実施に、労働基準法に基づき、本業と副業の労働時間を通算する。注意労働時間の適正管理が課題となる。 ※参考情報 労働内容・勤務・業務実績による本業の

働き方改革の自分事化と制度のアップデート

●サーベイ結果を全従業員が見える形でフィードバック。寄せられたコメントに対する回答については、業務改善委員会と経営層それぞれの視点を明記することで、『自分の声は組織に届いている』という実感と、信頼関係の構築・心理的安全性の向上を促した。

2. サーベイ結果の従業員へのフィードバック

3. ジョブカードを活用したセミナーの開催

自律的、主体的なエンゲージメントの向上

●キャリアコンサルタントによるセミナーを、若手中心と中堅のグループに分けて開催。「ジョブカード」を活用し、普段は考えない自分の強みや個性についての振り返りや、部門・職種の垣根を越えた従業員同士の交流を行うことで、自身の仕事や生きがいに関する意味付けを促すとともに、エンゲージメントの向上やコミュニケーションの活性化に繋がった。

4. 情報共有を円滑にする共通言語の基盤「Dai 語辞典」の作成

情報共有の質を根本から改善し、生産的な職場環境を実現

●当社ならではの専門用語や略語について、上司と部下、部門間で勘違いやミスコミュニケーションが発生していたことから、社内用語辞典として新たに「Dai 語辞典」を作成。「言葉の壁」を取り払い、誰もがすぐに理解し動ける環境を整備することで、手戻りやミスの削減・防止に繋げた。

5. 業務効率化・属人化解消のための ECRS ワークの実践

改善の再現性をつくる「スモールウィン*」の仕組化

*スモールウィン理論（Small Wins Theory）：
小さな成功体験を積み重ねることで、モチベーションが高まり、大きな目標達成につながる心理効果 のこと。

●業務のコスト削減、生産性向上、属人化解消などを推進するため、業務効率委員会において ECRS（イクルス：排除・結合と分離・入替えと代替・ 簡素化）ワークを実践。「この業務はムダじゃないか」「今あるものをもっと効率的に使えないか」「DX を導入できないか」といった観点から意見を出し合い、13 件の業務改善案が寄せられた。

【業務改善イクルス案 13件】
●短期実施案
1).部署内回覧、他部門配布をメール配信（効率化、情報共有、ペーパーレス化）
2).会議の招集や頻度改善（案内～調整～開催日時決定～連絡を一元化）
3).取扱説明書の部数削減（顧客向けのみ紙媒体、自社保管分はデータ管理）
●中長期案（中長期で検討～実施）
4).焼き嵌めロールの溶接補強改善（焼き嵌め工程を見直し効率化）
5).指示書や出荷依頼書のペーパーレス化
6).ロールのメッキ検査改善（入荷時・出荷前検査の重複した作業を改善）
7).購買品、外注品のチェック改善（重複してチェックしていることを改善）
8).購買品の改善（不要な購買削減、内製と外注図面の振り分け基準明確化等）
9).二次加工品の梱包、錆止め改善（専用棚設置、シルバー活用）
10).給食、残業食の手配改善（宅配・自動販売機社食の導入検討）
11).複数の連絡手段が混在（GWSチャットへ統一）
12).刻印改善（刻印文字数を減らす）
13).チーム内のコミュニケーション強化（グループウェア活用等）

●業務改善案のうち、短期実施案としてまずは目の前の「紙の回覧」を止め、Google Workspace を活用した電子回覧を推進することからスタート。「できること」を積み重ねることで、情報共有のスピードが劇的に改善された。

●このような「小さな成功体験」を積み上げながら、より効率的な明日へと歩みを進めていく。

取組の効果

- ●組織全体の課題認識が揃い、改善が継続的に回る起点ができた
- ●エンゲージメントとコミュニケーションが強化され、組織のつながりが深まった
- ●業務の再現性と効率が向上し、属人化の解消と生産性向上につながった

経営者の声

代表取締役社長　福﨑　祥正

～これを機に、より強い仲間に変化し続けることに期待！～

今回の取組は「やらされ」や「指示され」ではなく、3 つのチームがそれぞれの目標、目的を理解し、必要性を納得したうえでスタートできたのが大きかったと感じています。丁寧な種まきが完了し、芽を出すフェーズに突入していますが、これからはチームを超え全社的な取組が必要です。「納得者」＝自分事として取り組める仲間を増やし、活動が成長し、大きな実を結ぶことを期待します。

推進担当者の声

営業部 営業3課 青木 満清

～みんなの“本音”が見え、次の一歩がはっきりした。～

アンケートフィードバックを通じて従業員の「生の声」を収集・分析できたことは、潜在的な課題の把握につながる大きな成果でした。

従業員の本音から潜在的な課題や部署間の意識差を特定するプロセスで得た「制度への理解」と「現場の気づき」を指針とし、全社的に実効性のある改善を推進します。

推進担当者の声

営業部 営業 2 課　秦 昌永

～主体的な協働が生み出した、信頼と一体感の高まり～

活発な意見交換と役割分担により、多角的に施策を検討でき、チーム全体が主体的に動けたことが大きな成果でした。

キャリア形成セミナーの好評開催や、年間休日 120 日への増加、社内用語集の整備など、信頼関係と共通認識を高める施策も前進しました。これらの取組を通じて、組織の一体感が強まり、確かな土台が築かれています。

推進担当者の声

製造部 工場長　田邊 大輔

～気づきを分かち合い、みんなで前に進む力が育ち始めた～

ECRS の活用により、従来の「当たり前」を見直す意識改革が始まりました。小さな改善の積み重ねが大きな成果を生む実感を、チームで共有できたことが、最大の収穫です。

今後はこのオープンな姿勢を全社へ広げ、継続的な改善サイクルを回していきます。