

19



組織を活性化させ企業を成長させる 新人事制度の構築

株式会社みなと食品沖縄

沖縄の食のインフラを365日・24時間体制で支える

同社はパートナー企業が運営するコンビニチェーンの弁当・惣菜・デザート・麺製品の製造を行い、沖縄本島内のデリカ工場、デザート工場、そして離島の宮古工場、石垣工場の4つの工場で、沖縄県内全ての店舗へ商品を提供している。

パートナー企業のニーズや志向、新しい味覚の追及をテーマとした商品開発・改良を共に行い、沖縄地域の嗜好に合った弁当や惣菜が高い支持を得ている。

コンビニチェーンの店舗増・売上拡大に合わせ同社も大きく成長し、売上高・従業員数とも大幅に伸ばしてきた。

資本金	30百万円
本社所在地	沖縄県那覇市
売上高	5,837百万円(2023年3月期)
設立	1989年4月(創業1987年)
従業員数	606名
業種	食料品製造業
営業品目	コンビニ向け弁当・惣菜・デザート等製造



1 事例概要

問題意識と相談内容

従業員の増加に伴い人事・労務の様々な問題が発生

商工組合中央金庫のセミナーでハンズオン支援事業を知り、当事業を活用した経営者の知人からの勧めもあり、申込みにつながった。

正社員・パート・アルバイト・外国人労働者など従業員数が600人を超え、従業員の定着、人事考課の在り方、賃金の見直し、転勤制度など、人事・労務について様々な問題が発生し、その解決に向けた支援の要望を受けた。



■食品製造の様子



経営課題と支援テーマの設定

経営基盤の重要な要素である人事制度の確立を目指す

当初は経営者層と従業員との距離が近く、顔の見える関係で人事・労務管理が機能してきたが、売上規模が大幅に拡大し従業員数も600人を超える現在では、様々な課題を抱えるようになった。

今回のプロジェクトでは、「人材によって組織を活性化させ、企業を成長させる新人事制度」の構築として、まずは正社員を対象に取り組み、次期以降にパート・アルバイト・外国人労働者へと展開していく予定である。

経営基盤の重要な要素である人事制度の確立を手始めに、今後は生産性・品質・商品開発力など企業力をさらに高め、パートナー企業との確固とした地位を確立し、共に成長する事を目指す。



■コンビニ向け商品

2 支援内容

① ハンズオン支援事業(総合)

組織を活性化させる新人事制度の構築と個別労務課題への対応

- 支援期間 2024年1月～2024年8月(20日)
- 派遣アドバイザー 富野 芳明 [専門] 人事組織改革
- 企業側プロジェクトチーム 社長をプロジェクトリーダーとして、総務、人事、営業、製造の各リーダーで編成

社長・社員の想いを実現させる新人事制度の構築

まずはプロジェクトメンバー含む管理職メンバーで課題の抽出と整理を行い、新人事制度の方向性を示す「人材方針」を設定した。

次に職能要件表、賃金表、評価制度、賞与計算式、昇格・降格運用要領等の仕組みづくりを行い、給与・賞与はシミュレーションと検討を繰り返し決定した。また、評価者研修、各制度導入スケジュール作成もを行い、運用開始に向けた準備にも取り組んだ。

さらに、個別労務課題の解決として、異動・転勤については教育訓練の一環としてルール化し、手当や処遇などを明確化した。教育訓練制度についても現行制度を整理し体系化した。



■プロジェクト活動の様子

問題意識

- 会社規模拡大・従業員数の増加による、従来の人事・労務管理の限界

課題

- 従業員定着、人事考課、賃金制度、転勤制度など、組織を活性化させる人事制度の構築と個別労務課題への対応

支援

- 同社に合った新人事制度の方向性を検討し決定
- 方向性に合わせた資格・評価・給与制度の整備を行い、試行・移行計画を立案
- 異動・転勤等の個別労務課題の解決

成果

- 同社にマッチしたオーダーメイドの新人事制度の構築
- 制度構築のノウハウの蓄積により今後の柔軟な運用・改善が可能

制度構築だけでなく、スムーズな運用準備とメンバーの意識改革まで

支援期間の前半で新人事制度の方向性決定から各制度の内容決定までを行い、後半ではシミュレーションとブラッシュアップ、新たな評価制度の評価者研修の実施など、スムーズに運用が開始できる準備まで行った。

アドバイザーはプロジェクトをファシリテートし、メンバーからの要望・考えを汲み取り、様々な選択肢や事例を示すことでメンバーの納得のいく制度を作り上げた。

今後の会社運営を担うプロジェクトメンバーが、人事給与など会社のコアな部分に触れ、経営への参画意識が高まったことも大きな成果と言える。



■ 終了報告会の様子

3 活動の振り返り



沖縄事務所 所長 伊原 誠

会社の宝である人財の基盤づくりを最優先

同社は、主要取引先であるコンビニチェーンの店舗増・売上拡大に伴い、売上高・従業員数を増やす中、工場の現場改善、生産性向上などの課題がある一方、会社の基本は「人」という城間社長の信念のもと、人財の基盤づくりを最優先し、新たな人事考課制度を構築されました。

同制度は、城間社長が見守る中、富野アドバイザーの助言をもとに、プロジェクトチームのメンバーを中心に社員を巻き込みながら構築されています。

箱はでき、魂をいれていくのはこれからですが、今後の運用にあたって、関係者の意見を柔軟に取り入れながら最適化を図り、従業員の皆さんが一層明るく笑顔で輝く人財となって同社を支え、同社がますます発展されることを楽しみにしております。



経営者 代表取締役社長 城間 雅啓氏

持続経営を目指し人財育成のための人事考課制度を構築

弊社は今年で創業35年目を迎えます。会社規模もコロナ禍前までは、おかげさまで毎年売上高が伸び、部門、従業員雇用も増えてきました。コロナ禍では、踊り場時期ができ、今までの振り返りと、今後の会社の在り方を考えた時に原点回帰のキーワードが頭に浮かんできました。

そこでまず持続的経営を考えた時に最初に思い浮かべたことが、優秀な人財の必要性でした。どのように人財育成をし、経営理念を遂行していくべきかを自問する中で当社に最適な人事考課とは何か？と考え、今回のハンズオン支援事業の依頼をいたしました。

今までの人事考課制度は経営陣のみで策定してきましたが殆どうまく活用がされずにいました。そこで今回は各部門長を中心に現状の分析と課題を抽出し、富野アドバイザーからのご支援をもって取り組むことで参加型考課制度と等級制度を制定することができました。

また、お互いの評価方法の価値観をすり合わせることで一体感を再認識すること、新たな気づきを得ることで時代の変化に対応する人事考課制度を策定することができました。社員が働くことの意義やそこでの評価を共有・共感する仕組みを作ることで従業員の笑顔を増やし、やりがいのある企業運営ができるようになります。

この度は皆様の多大なるご指導ご鞭撻を賜り感謝申し上げます。



管理者アドバイザー 中小企業アドバイザー 新垣 順一

いかに人を活かし組織を活性化させるか

同社はHAPPY会議と題して経営幹部と管理職20数名による会議を毎月開催しており、社内の風通しは良いと感じていましたが、一方で若手社員や多様な考えを持つ社員とのギャップを感じることもあるということも意見がありました。

今回のプロジェクトでは、いかに人を活かし組織を活性化させるかを焦点に、社員をよく見て・よく話を聞く仕組みもできましたので、それら課題の解決にもつながるのではと思います。

更に団結し一体感を得た、同社の今後が楽しみです。