

<企業DATA>

| | |
|------|---------|
| 資本金 | 8,500万円 |
| 所在地 | 出雲市長浜町 |
| 業種 | 印刷・同関連業 |
| 従業員数 | 76名 |

私たちの手が、顧客と世界をつなぐ想いの架け橋となる——

パッケージから化粧品充填まで一貫対応できる、国内唯一の技術力を持つ河内。多品種小ロットに特化し、数百本からのOEM生産を実現している。ISO9001、FSC®認証に加え、化粧品GMP(ISO22716)認証取得を進め、品質管理体制をさらに強化。「凡事徹底」の理念のもと、全社員参加のTPM活動で生産性を追求し、全国に幅広い顧客基盤を持ち、一人ひとりに寄り添う提案力で、お客様と共に未来を創造している。

当社の
問題認識

生産性向上に向けた取組が停滞している

支援テーマ



- 中長期的な成長に向けた経営方針の明文化と戦略の具体化
- 自律型人財の育成を目指した行動指針の策定と組織浸透

支援の概要



①経営診断

「中長期的な成長に向けた経営方針の明文化と戦略の具体化」

中期的な数値計画はあったものの、それを達成するための具体的な戦略や組織的な取組課題、アクションプランは明文化されていないことが課題であった。社長の頭の中に描かれたそれらの内容を整理した他、決算書類、取引先別売上資料等をもとにした複数のシナリオごとの収益シミュレーションを行い、経営方針の明文化をサポートした。

②伴走支援

「自律型人財の育成を目指した行動指針の策定と組織浸透」

単なる指針の作成に留まらず、策定プロセスへの社員参画を通じて当事者意識を醸成し、全社員が共感・実践できるレベルまで浸透させることを支援の主眼に置いた。

- 1.経営幹部向け勉強会
- 2.全社員参加型の指針策定
- 3.社員主導の浸透支援

成果



全社員参加型で当社従業員行動指針を策定、浸透に向けた自主的な活動が始まった。（自律的に行動する人材への成長の兆しがみられた）

支援の全体像

① 中長期方針策定支援

後河内社長は就任以来、創業から培われてきた企業文化と価値観を引き継ぎながら、新しい体制を構築することを志向されていたが、社長就任後の2年間は、自身が経営者としての目線を養う期間と位置づけていた。

そこでまずは中長期的な成長に向けた経営方針の明文化と戦略の具体化に向け支援を行った。

複数のシナリオに基づいた数値シミュレーションによる経営戦略の検討

将来の売上目標や利益目標の妥当性を検証するため、複数のシナリオに基づいた収益シミュレーションを実施した。具体的には、既存の取引先別データから事業ポートフォリオの課題を抽出し、新市場開拓や既存事業の効率化が全体収益に与える影響を可視化した。これらの客観的なデータに基づき、社長が構想していた戦略の優先順位を整理。

3年後の目標達成に向けた「事業面の施策」と「組織面の課題」、アクションプランを整理し、後河内社長と意見交換を重ね、社長の頭の中で構想される中長期方針の言語化・可視化をサポートした。

② 伴走支援（行動指針策定・浸透支援）

事業環境の変化や働き手の価値観の多様化が進むなか、従来のトップダウン型の運営ではなく、従業員とともに会社を作り上げたいという強い思いを具体化するため、「社員一人ひとりが自律的に行動する組織」を目指す“共通の考え方”として、行動指針の策定を支援することとした。期初の全社集会に合わせた行動指針発表までの策定プロセスを整理し、以下のとおり伴走支援を行った。

②-1 経営幹部への意識付けと事例情報提供による意義の共有

まず、経営幹部を対象とした勉強会を財団職員が講師となって実施し、経営理念の必要性や組織浸透の重要性について理解を深めた。また、中小企業白書等の外部データから、理念経営によって成長を遂げた先行事例の情報提供を行い、社長および幹部が「なぜ今、行動指針が必要か」確信を持って語れるよう支援した。

②-2 ボトムアップによる指針策定

行動指針の策定にあたっては、アンケートによって全社員から意見を募るプロセスを採用した。各グループから自発的な提案がなされ、総数117件の提案が集まったことで、社長は取りまとめ役に徹することができ、結果として社員の

当事者意識が大きく向上した。全体集会には財団職員も同席し、第三者の視点から策定の意義を説明することで、組織全体への周知を補完した。



当社社内カレンダー

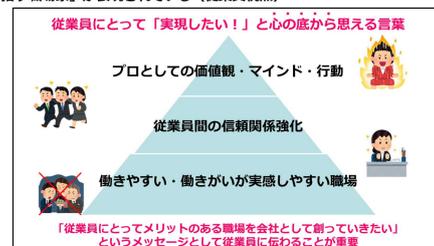
②-3 社員主導の浸透活動の展開

行動指針の浸透に向け、若手リーダー中心に改善活動を行っている会議体で行動指針の検討および運用を行うこととし、社員が中心となった行動指針の浸透に向けて動き出している。現在は、指針を形骸化させないための「手帳作成」や「社内カレンダーへの掲載」など、社員主導の浸透策が検討されている。財団職員は、社内の改善活動会議への同席などを通じて、この自走化に向けた動きを定点的に見守っている。

また、これに関連し、社内研修をさらに良質なものとするため、「ゲーミフィケーション」スキルを身に着けたいというニーズに対し、それと得意とする事業者とのマッチングを行うなど当社のサポートを継続している。

2. どんな理念等にしたらい？ 必要条件

②「目指す職場象」が表現されている（従業員視点）



経営理念等の勉強会



全社集会の様子

「業務感がない」支援が変化のスイッチになった。

「財団さんの関わりは良い意味で“業務感がない”、そして利害関係がないからこそ本当に“支援してくれる”感があります。伴走支援を受けてみて良かったと思います。(今の行動指針は、)みんなが出てきた意見を一旦ジャンル分けした状態です。これがある程度定着してきたら、3~5年かけてもっと磨いてレベルが高いものにしていきたいです。」



代表取締役社長 後河内心平様

社長インタビューの全文は当財団のHPで公開中！

