



平成 20 年度 共同研究年報

高齢者がいきいきと働ける職場づくりのために



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

近江牛を取り扱う地場産業で、高齢熟練技能従業員の能力活用と働き甲斐のある職場創造に関する調査研究

株式会社千成亭

所在地	滋賀県彦根市平田町 808
設立	昭和 44 年 4 月
資本金	3,000 万円
従業員	104 名
事業内容	食肉及び食肉加工品の販売製造、 飲食店経営

研究期間 平成20年6月2日～平成21年3月10日

研究責任者	上田 健吉	株式会社千成亭	代表取締役会長
	尾崎 泰雄		経営コンサルタント
	松尾 安藏	松尾経営コンサルタント事務所	所長
	上田 弘行	株式会社千成亭	代表取締役社長
	上田 健一郎	株式会社千成亭	専務取締役
	上田 勝之	株式会社千成亭	常務取締役
	井尻 久嗣	株式会社千成亭	総務経理担当
	栗木 正治	株式会社千成亭	シニアマネジャー
	白井 勲	株式会社千成亭	精肉加工マネジャー

I. 研究の背景、目的	220
1. 事業概要	220
II. 研究の概要	221
1. 中高年者を戦力として再生するための研究	221
2. 組織運営上の問題解決	221
3. 精肉加工技能継承のしくみの構築	221
III. 研究の内容	222
1. 研究の狙いと進め方	222
(1) 研究のねらい	222
(2) 研究の進め方	222
IV. 総括	239

I. 研究の背景、目的

1. 事業概要

彦根は日本の牛肉のルーツです。日本の牛肉文化発祥の地・彦根で、滋賀県産物産である近江牛肉を取り扱う企業として、自社の持つ「近江牛肉の加工技術で技能伝承の共同研究」に取り組みました。滋賀経済同友会の第3回CSR経営大賞で「CSR経営準大賞」を受賞するなど社会的責任を自覚して事業展開しています。

- ① 株式会社千成亭では平成16年度～20年度の5年間、経営革新支援法による滋賀県知事の認定を受けた「経営革新計画」に取り組みました。
- ② 平成19年度と20年度の二年にわたり、高齢・障害者雇用支援機構とのこの「共同研究」に取り組みました。
- ③ 平成21年3月、株式会社千成亭の第40期期末に二つ取り組みの終了を機に、あらたに、自社牧場の経営に取り組むこととなりました。

これまで、契約牧場である「まるさん牧場（谷三ーさん）」からの仕入を主としてやってきたのが、一部を自社で飼育する計画で、平成20年秋より子牛の導入を開始しました。

当初は業務委託契約ですすめましたが、牧場経営のため「株式会社千成亭ファーム」を設立、農業生産法人の許可を受けました。4月からは、生産（畜産）から消費者へ直結する物販・飲食店舗の経営まで、一貫した仕事を経験できるようになります。

事業は「近江牛肉を中心とする牛肉の卸・小売業、飲食業」を営む。

近江・彦根を中心に店舗展開するかたわら、インターネットでの販売にも注力、自社のサイトだけでなく、「ヤフー」と「楽天」にも出店、通販と並ぶ部門として実績を積み重ねています。

「1955－2005千成亭50年」千成亭の屋号で営業を始めて2005年には50年を経過、平成20年には法人設立40年の節目をむかえ、次世代を展望しています。

現在、従業員は104人で定年年齢は60歳、希望者全員65歳までの勤務延長制度を導入しており、年齢構成は55歳以上の従業員は33人（31.7%）、45～54歳の従業員は25人（24.0%）、44歳以下46人（44.2%）とバランスのとれた年齢構成となっています。

II. 研究の概要

今回の研究はソフトに関する作業についての研究となったが、その内容は次の3つのテーマに分けて実施した。

- ① 中高年者を戦力として再生するための研究
- ② 組織運営上の諸問題を解決するための研究
- ③ 精肉加工技能継承のしくみの構築

以下にそれぞれの研究の概要を紹介しておく。

1. 中高年者を戦力として再生するための研究

- (1) 高齢者のキャリア・チェックと将来の処遇についての検討
 - (イ) キャリア・チェックリストの作成を行う。
 - (ロ) 中高年者への事前の研修を実施する。
 - (ハ) チェックリストへの記入作業を実施。
 - (ニ) 記入済みのチェックリストの内容分析を行なう。
- (2) チェックリストの分析結果をもとに「中高年従業員を再生するための具体案」を検討する
 - (イ) 「再雇用契約社員制度に関する規則」の作成
 - (ロ) 「再雇用契約社員制度運用細則」の作成

2. 組織運営上の問題解決

- (1) 組織運営上の問題点の把握

「厚生労働省方式モラルサーベイ」の結果より問題点を抽出する。
- (2) 組織運営上の問題点抽出のため、プロジェクトチームを編成する。
 - (イ) プロジェクトチームによる問題点の抽出作業
- (3) 組織活性化のための作業の具体的な作業を行う
 - (イ) チームワークを重視する行動をとるための対策検討。

- (ロ) 管理監督者の資質向上のための具体策検討。
- (ハ) 顧客指向の行動をとるための具体策検討。
- (ニ) 個別に役割意識徹底のための検討。

3. 精肉加工技能継承のしくみの構築

- (1) ビデオマニュアルと作業手順書の見直し。
 - (イ) ビデオマニュアルの見直し。
 - (ロ) 作業手順書の見直し。
- (2) 精肉加工技能継承のしくみづくり。
 - (イ) 精肉加工技能認定制度の策定。
 - (ロ) 技能等級の格付けと社内技能検定制度の策定。
 - (ハ) 技能塾実施要領の策定。

Ⅲ. 研究の内容

1. 研究の狙いと進め方

(1) 研究のねらい

昨年1年間「高齢技能保有従業員」の保有する、精肉製品の加工技術継承と改善、働き甲斐のある職場創造のための研究を実施してきた。

今回はこれに続いて、70歳までの雇用延長を実現することを考慮に入れ次のような三つのテーマを設定し、研究に取り組むことにした。

(テーマ1) 上記従業員を戦力として定年後も活かすことの出来る研究。具体的には

- ・ 技術的な問題もあるが仕事への情熱、意欲などを維持しながら仕事に取り組むことができるような仕掛け作りについて検討を行う。
- ・ 定年後の待遇条件については公的給付との併給による賃金の設定だけでなく対象者にインセンティブを与える制度の検討を行なう。
- ・ 定年後の仕事については高齢者の経験をフルに活用して新しい職務創設の可能性を検討する。

(テーマ2) モデル事業所を目指して人材育成のためのマニュアル育成を上記従業員だけでなく全従業員に該当することであるが、業界のモデル事業所を目指して製造・料飲・販売各部門について職務遂行マニュアルの整備を継続する予定である。

マニュアルの整備は後輩指導のためのテキストとして、あるいは自己啓発のためのテキストとして重要なツールであると考える。

(テーマ3) ビデオによる精肉加工技能の習得と技能継承のしくみづくり

今回整備するマニュアルを活用して、効果的な精肉加工技能継承のしくみを構築する。

(2) 研究の進め方

- ① 中高年層を基幹戦力として再生するための研究
- ② 職務マニュアルの作成
- ③ 精肉加工技能継承のしくみの構築

3つのテーマをもとに研究することとなった。

このうち、②の職務マニュアルの作成については作業開始直後に組織運営上の問題がクローズアップしてきた。そのため、職務マニュアル作成以前に「組織運営上の問題解決」へと研究内容を変更し、作業を行うこととなった。

以下に順次研究の経過について紹介することにする。

(テーマ1) 中高年従業員を再生するための研究

(1) 意識調査の実施

中高年従業員を再生するための研究の第一段階として「意識調査」を実施した。

(イ) フォーマットの作成

フォーマットは

- ・ 現状の把握（人事アセスメント）
過去から現在までの職歴・経験年数、専門分野などを尋ねる。
- ・ 職場キャリアチェック
企業への帰属意識、貢献度、協調性、指導力など現況を尋ねる。
- ・ キャリア適性チェックリスト

今後仕事を継続する場合の「将来への期待」、「仕事への取り組み姿勢」、「ロイヤリティ」を尋ねる。

の三つの項目からなっている。

(ロ) アンケートの集約結果

作成したアンケートをもとに実施した調査からは、つぎのことが分った。

- ① 高い技能の保有者の会社への帰属意識は必ずしも高くない。
- ② 指示された仕事はキッチリ消化するとする回答が高い。
- ③ 担当の仕事以外で「誇れる技能」を持っている者は少ない。
- ④ 会社への貢献度は同僚と比べると高くない。しかし、仕事の中で創意工夫をしているとの回答は高い。
- ⑤ 自己啓発意欲のある者とそうでない

者は半数ずつである。

- ⑥ 「気づいたこと」へのアドバイスにはあまり積極的ではない。しかし「お互いに助け合う気持ち」は全員がもっている。
- ⑦ 体力面で自信のない者が2名いるが、「周囲への気遣い」の回答も2名ある。
- ⑧ 仕事に対する価値観では
- ・「将来への期待」・・将来を保証されること
 - ・「仕事への取り組み」・・やりがいのある仕事に取り組む
- それぞれが半数ずつの回答になっている。以上の集約結果から次のようにまとめることができる。

指示された仕事はキッチリと消化するが、積極的に同僚・後輩へアドバイスする意欲はあまりない。つまり余計なことにはあまり口出しはしない。マイペースで仕事をするタイプ

の従業員が多いのではないかと思う。ただ、消極的な意味での「助け合い」は強い。

また、仕事の今後については「保証してほしい」との願望が強いようである。

(2) 中高年従業員を再生するための具体策アンケート調査の結果だけでは再生するための方策は浮かんでこない。

そこで、視点を変えて「継続雇用制度の運用に係るルール」についての検討の中で本題を再考してみることにした。

再雇用契約社員制度に関する規則（抜粋）

（再雇用契約社員制度）

I. 65歳までの雇用

（略）

第3条（契約社員の要件）

契約社員になる者は、次の各号のいずれの要件も満たさなければならない。

- ① 当社の社員として勤続5年以上もしくはこれに相当する社外経験を有すると認定された者。
- ② 本人が60歳以後も引き続き当社で勤務することを希望する者。

第4条（契約社員の勤務形態）

契約社員の勤務形態（コース）、賃金などについては、会社が事前に本人の希望ならびに諸条件を総合的に勘案して以下の表のA～Cのいずれかに決定する。

（イ）継続雇用制度の運用に係るルールを取り上げた理由

当社では「継続雇用」は無条件で65歳まで雇用することで制度化されている。

また、すでに継続雇用制度の適用者も出ている。しかし、(1)で紹介した中高年齢者の意識調査の結果を見ると、

- ・すでに制度を適用している人たち
- ・これから制度を適用する人たち

いずれに対しても、人材の有効利用という観点からすると制度を円滑に運用するための何らかのルールを造る必要があるのではないかと考える。

さらに、仄聞するところだが、現場では高年齢嘱託社員を中心に組織のルールに違反するような事態が時に発生しているという。

以上のことから判断しても中高年齢者（特に再雇用者）再生の手段の一つとして「継続雇用制度の運用に係わるルール」の検討が必要であると考ええる。

（ロ）運用に係わるルールの構成

運用に係わるルールは次のような構成からなっている。

- ① 60歳以降従業員を継続雇用する場合、希望者全員を一律に同一の条件で雇用する制度を補足し、規則を制定する。さらにこの規則は65歳以降の再雇用者にも適用できるようにしている。

勤務形態	主たる職務	勤務日数	1日の勤務時間	給与の種類
A嘱託社員	リーダーもしくは高度の技能伝承者	週あたり 5日間	8時間	月額賃金プラス 手当、賞与
B嘱託社員	定型業務への従事者	週あたり 5～3日間の勤務	8～6時間勤務	公的給付金との併給による 月額賃金とする
C短時間 勤務社員	定型業務の補佐業務	週あたり 3日間	6～3時間	公的給付との併給による 日給制とする

2. 各社員の出・退勤の時刻については、会社が事前に本人の希望を聴取した上で決定する。

3. 勤務形態の扱い並びに諸条件については別表の通りとする。

II. 65歳以降70歳までの雇用

第5条（65歳以降の再雇用制度）

（略）

第8条（後期契約社員の勤務条件）

勤務形態	主たる職務	勤務日数	1日の勤務時間	給与の種類
A後期契約 社員	リーダーもしくは高度の技能伝承者	週あたり5日間	8時間～6時間	月額賃金プラス 手当、賞与
C後期 短時間勤務社員	定型業務の補佐もしくは単純作業	週あたり3日間	5時間～3時間	公的給付との併給による 日給制とする

2. 各社員の出・退勤の時刻については、会社が事前に本人の希望を聴取した上で決定する。

（略）

② 再雇用契約社員制度運用細則

上記のように規則を設定する一方で、60歳に到達する従業員への事前のアプローチをルール化することによって、スムーズに再雇用が図れるよう別途細則を準備している。

その内容は以下の三つの構成からなっている。

- ・再雇用契約社員制度運用細則
- ・処遇条件一覧
- ・評価項目の見方

再雇用契約社員制度運用細則

再雇用契約社員制度運用に係わる細則を以下の通り定める。

1. 第1回の予告

規則第3条の条件を満たした者については、60歳（正社員の場合は定年）到達1年前には本人に対して次の事項についての確認と予告を行なう。

- ① 60歳以降の再雇用を希望するか否かの確認
- ② 会社が当事者に予定している職務と処遇条件についての予告

2. 第2回の話し合い

60歳到達2ヶ月前に第2回確認のための「話し合い」を行なう。

原則的には、第1回の予告の再確認となるが、状況の変化により、処遇条件に変化が生じる場合がある。

3. 再雇用後の扱い

再雇用された者は毎年年度末には契約の更新を行なう。

ただし、1年間の勤務態度、実績などを検討した結果によっては、処遇条件を変更することがある。

処遇条件に変更を生ずる場合には契約更新の2ヶ月前までには本人に対してその旨を通告する。

4. 後期再雇用者への通告

再雇用の契約者のうち、後期雇用を予定している者については、再雇用期限到達の3ヶ月前までには、後期雇用の予定、職務、処遇条件の通告を行う。

(2) 再雇用者で後期雇用に応ずる場合は新たに後期雇用の契約を結ぶこととなる。

5. 処遇条件一覧

再雇用者の扱いについて、当事者との話し合いが円滑に進むように「処遇条件一覧」を準備する。

処遇条件一覧

(表1)

	評価項目	A	B	C
自己申告を参考に	社内外経験の程度（経験年数）	○	○	△
	保有する専門分野	○	○	
	保有する技能のレベル	◎	○	
	保有する知識の程度	◎	◎	○
	今後の仕事への取り組み姿勢 （仕事と私生活のバランス）		○	○
	勤務時間(A) ……正規の社員と同じ（拘束9時間）	◎	○	△
	勤務時間(B) ……時間・勤務日数の短縮		△	○
	会社への貢献度（これまでの）	◎	○	△
仕事への期待	後輩への影響力	○	○	
	指導力	◎	△	
	健康状態（過去3年間）	○	○	○
	仕事（数値）の遂行責任の程度	○		
	チームワーク		○	○
	職場の規律遵守		○	○
	報連相		○	○
	定型業務・非定型業務の割合	非定型中心	非定型・定型折衷	定型
	仕事の質量		◎	○
仕事のスピード		○	○	

◎：絶対条件（取得していなければそのポジションにつけない）

○：身につけていることが望ましい

△：出来れば考慮したい

評価項目の見方

・社内外経験の程度（経験年数）

社内外で経験した主だった仕事の内容と経験年数及び仕事の難易度などをチェックする。

・保有する専門分野

習得している専門的な仕事を把握しておくことが配置決定の参考となるかもしれない。

・保有する技能レベル

技能レベルは非常に重要である。当事者が習得している技術のレベルは自己申告によるだけでなく、現場での作業状況、上司の見解などから総合的に判断する必要がある。

- ・保有する知識の程度
一般的な知識のレベルにあるのか、かなり専門的な知識を有しているのかをチェックしてみる必要がある。
- ・今後の仕事への取り組み姿勢（仕事と私生活のバランス）
今後とも仕事中心の生活を送るのか、あるいは、「仕事と私生活」のバランスを考えてのことか。役割を決める上で大事なヒントを与える。
- ・勤務時間（A）、勤務時間（B）
上記のいずれを選択するかは、役割を決定する上での条件の一つとなる。
- ・会社への貢献度
会社への貢献度は、これまでの仕事の実績から推測することができるものだが、今後の職務決定の中に反映させることによって「勤労意欲」に影響を与えるものと判断する。
- ・後輩への影響力
どのような仕事を任せるにしても、当事者の影響力をチェックすることが必要である。マイナスの影響が予測される場合には、要員配置の再検討が必要となる。
- ・指導力
インストラクター要員に予定する場合には、指導力の「ある・なし」は絶対的な条件となる。
- ・健康状態
どのような仕事につかせるにしても「健康体」であることが必要である。したがって、過去3間をさかのぼって「健康状態」のチェックを行う。
- ・仕事の遂行責任
仕事を遂行する中で、責任回避はなかったか、過去に責任回避の前歴があったとすれば、基幹業務に就かせることは考えものである。
- ・チームワーク
どのような職場であっても、チームワークがなければ、生産性は上がらない。もし個人プレーに徹しているような人物であれば、与える仕事の検討が必要である。
- ・職場の規律遵守
職場の規律遵守は当社の大命題である。したがって、規律を守れない人物については契約を交わすわけにはいかない。
- ・報連相
報連相は職場に活力を与える基本である。たとえば、補助的な作業を任す場合でも「報連相」の徹底を要請する必要がある。
- ・定型業務・非定型業務
Aランクの仕事を行う場合には非定型業務を担当する能力が必要となる。非定型業務とはクレーム処理、突発的に発生する仕事の処理、創造的な仕事など広い範囲の仕事がある。現場管理者の補佐役となる場合などにはこれらの仕事を担当することが必要となる。
- ・仕事の質量、仕事のスピード
どのような仕事であれ、上記の条件を満たすことが望ましい。これは契約社員であっても例外ではない。

(ハ) 具体的な進め方

① 中高年齢従業員への運用ルール説明…

主として50歳以上の従業員を対象に

「再雇用契約社員制度に関する規則」

「再雇用契約社員制度運用細則」

を説明する。

(ねらい)

継続制度の運用をルール化することに

よって、継続雇用を希望する者は

(a) ×一律の雇用条件で雇用されることはない

○仕事並びに「処遇条件」について話し合いを行ない、会社と本人の意向が合致するように努める。

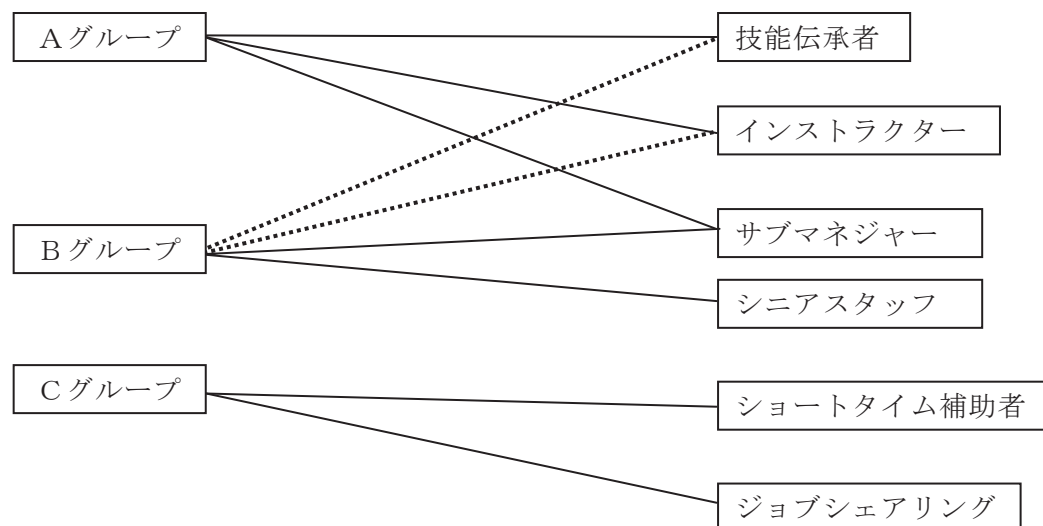
(b) 理想的な雇用状況というのは「適材

適所」の実現である。

以上の「ねらい」について理解ができるように説明を行なう。

② 個別の面談について

(a) 予想されるA、B、C各グループの職務は次のようなものが考えられる。

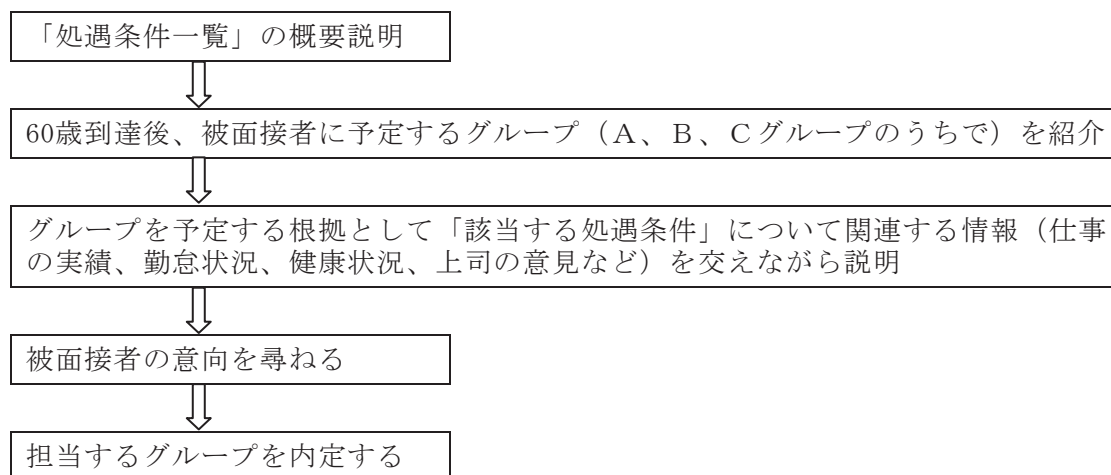


(注) Bグループから出ている……の線は、時には補佐職として担当することがある、という事を意味する。

- ・技能伝承者：優秀な技能を有する高齢者で、その技能を後継者に伝承する
- ・インストラクター：現場管理監督者を補佐して後輩の指導を行う
- ・サブマネジャー：現場管理者の代行として顧客対応や従業員管理を行なうことがある
- ・シニアスタッフ：現場の補助業務を担当する
- ・ショートタイム勤務者：勤務時間を短縮して社会保険の適用範囲内の時間で勤務する現場作業の補助者
- ・ジョブシェアリング：週の前半と後半、隔日、午前と午後、あるいは早い時間帯と遅い時間帯とといったように、一つの業務を高齢者で分け合う

(b) 個別面談では人事労務担当者と再雇用予定者との間で「60歳以降の進路」について話し合いを行う。

話し合いの手順・内容は次の通り。



(追記1)

- ・グループ内定の場合、出来れば雇用形態、具体的な職務と役割などを明示すること。
- ・今後習得して欲しい知識・技能などを合せて紹介する。
- ・待遇一覧によってグループ職務を遂行する場合、不足している事柄を指摘しその充足を求めること。

(追記2) すでに60歳に達している従業員についても、上記の手順に従って「待遇条件」のチェックと、どのグループへ所属させることがベストかを再チェックしてみることに。

(注3) グループ分けの根拠

グループ分けの根拠については人事労務担当としてこれを理解しておく必要がある。この点をなおざりにしておくと、再雇用者との話し合いの焦点がボケる危険性がある。

ところで、再雇用を希望する従業員のそれぞれについて、引き続き仕事をする事についての動機を表示してみるとグループ別の動機としては次表のような状況が望ましいのではないかと思う。

(表2)

	仕事の区分	仕事への動機づけ	チェックポイント
Aグループ	プロフェッショナル	<ul style="list-style-type: none"> ・保有する技能を発揮することができる ・匠の称号を取得することへの挑戦 	<ul style="list-style-type: none"> ・保有技能のレベルの程度 ・後輩指導への熱意
Bグループ	仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・無難に仕事を遂行することを望む ・かならずしも私生活とのバランスを考えてはいない 	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間にこだわらない ・健康管理については問題なし
Cグループ	労働	私生活と仕事のバランスを重視する	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務時間へのこだわり ・責任の重い、煩雑な仕事を敬遠する

そこで、所属を決定する面接の場合には「待遇一覧」の各項目を満たしているかどうかを

チェックするとともに、上記のようなグループ別の「仕事への動機づけ」、「チェックポイ

ント」の確認をすることが参考になるのではないかと考える。

(テーマ2) 組織運営上の問題解決

1. 問題点の把握

(1) テーマ変更のいきさつ

「組織運営上の問題解決」を取り上げるキッカケとなったのは次の事情がある。

当社では、2年に一度「厚生労働省方式モラルサーベイ」を実施している。

このモラルサーベイの「第5次総合診断報告」の内容分析を行なった結果、以下のような事実が分かってきた。

それは、「表3」によって、前回の調査と比較して大きく変化した項目を取り出して

みると、

●満足の回答では「明らかにマイナスとなっている項目」

変更連絡の徹底 -1.8

賃金の決め方 -7.5

責任の明確化 -1.4

●不満足の回答では「明らかにプラスとなっている項目」

快適な職場生活への配慮 +4.3

方針指示の徹底 +3.2

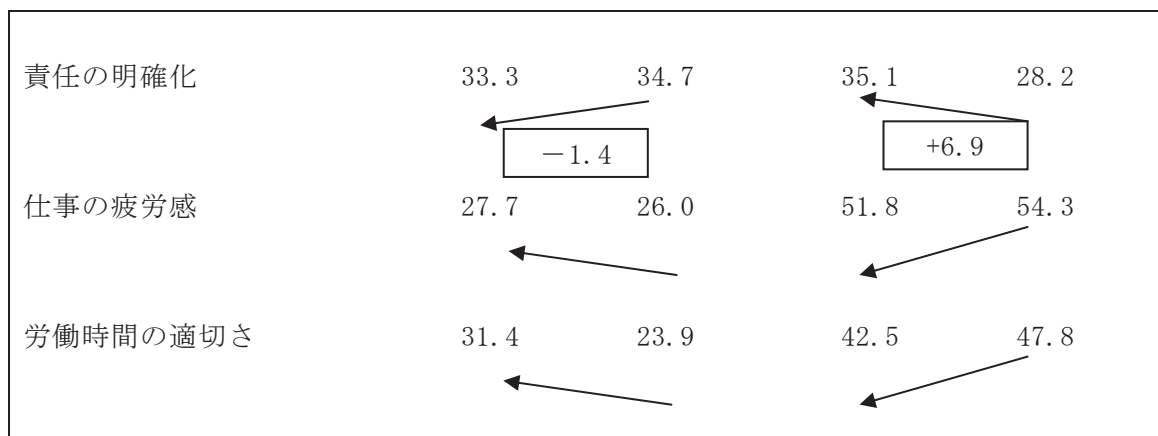
変更連絡の徹底 +2.0

賃金の決め方 +3.4

責任の明確化 +6.9

(表3)

全体	満足		不満足	
	今回	前回	今回	前回
快適な職場生活への配慮	19.4	19.5	39.8	35.5
	←		←	
			+4.3	
方針指示の理解	17.5	18.4	37.9	34.7
	←		←	
			+3.2	
変更連絡の徹底	16.6	18.4	57.4	55.4
	←		←	
	-1.8		+2.0	
賃金の他社比較	19.4	18.4	43.5	55.4
	←		←	
賃金の決め方	12.0	19.5	42.5	39.1
	←		←	
	-7.5		+3.4	
職場秩序	35.1	32.3	40.2	42.1
	←		←	
指示の適切さ	40.7	34.7	42.5	47.8
	←		←	
協調的な行動	50.0	41.3	25.9	36.9
	←		←	



これを分析していくと、取り上げた項目の大半は組織運営に関わる問題であることがわかる。

そこで、賃金の問題は別に検討するとして、その他の問題についてはこれを解決する方向で研究してみる必要があるのではないか、ということを経験者の席で提案した。

事実企業内では、以前から「一度検討してみる必要がある」との意見が上層部の中で出ていたところである。

つまり、販売、料飲、製造関係の作業についてマニュアル化を図ることも大切である。

しかし、いま浮き彫りになってきた組織

上の諸問題を見放してマニュアル化の作業を実施してみても「空文化」する恐れがある。

以上の事情から当初の予定から急遽テーマを変更して取り組むこととなった。

(2) 作業チームの編成

テーマは決まったものの、では「これをどの部署が担当するのか」を思案する必要がある。

そこで、提案したのが「プロジェクトチーム」を編成して、問題抽出に取り組ませるという提案である。

平成20年8月に提案を行い、研究会の諒承を得た。(資料1)

(3) 組織運営上の問題点改善の提案

平成20年8月

(資料1)

(提案の理由)

厚生労働省方式モラルサーベイ「第5次総合診断報告」について、内容の分析結果、組織運営上いくつかの問題があることが分かってきました。

この問題を解決することは、結果として「サービスの質的向上」の効果が期待できることです。

以上の理由から「問題解決」のための検討作業を次の通り提案します。

(イ) プロジェクトチームによる検討作業の推進

プロジェクトチームを編成し、チームメンバーにより検討作業を行います。

- ① プロジェクトとは：「通常の仕事にはおさまらない課題を期限限定で検討する一連の作業」と定義します。
- ② プロジェクトのねらい：従業員の斬新な意見を取り入れることによって、組織活性化のキッカケとします。
- ③ チームメンバーの編成

チームメンバーは各部署・各店の中で中核的な立場の人たちから選抜してチーム編成をします。メンバーの人数は4～5名程度とします。

(ロ) プロジェクトで取り上げるテーマ

「総合診断報告」のうち、早急に改善することが望ましい以下の問題を取り上げて検討を行います。

- ・方針指示の理解
- ・変更連絡の徹底
- ・指示の適切さ
- ・責任の明確化

(ハ) 具体的な作業の要領

① オリエンテーションの実施

メンバーの活動への理解を高めるため事前に次の資料をもとにオリエンテーションを実施します。

利用する資料：売場を鍛える

② 活動の内容

1回あたり2時間程度の範囲で「課題解決」のためのディスカッションを行います。

ディスカッションの進め方は、上記に紹介した問題を中心に現場をベースにした改善提案の話し合いの要領で進めます。

話し合いの結果は、1回ごとにまとめを出すようにします。

③ 活動の報告

活動の結果は1回ごとにトップへ報告します。

④ 期限

以上の作業は2009年1月を期限で実施します。

(ニ) 従業員への周知

プロジェクトチームの活動内容はその従業員へも周知徹底いただくことが望ましいと考えます。

つまり、「情報の共有化」は組織改革へ向けて従業員の認識を高めるためのキッカケとなるものと考えます。

2. 組織活性化のための作業まとめ

4回にわたるプロジェクトチームによる討議並びに会社トップとの面談を通して組織内の諸問題の抽出を行なったが、この抽出された諸問題は次のようにまとめることが出来る。

- (1) 従業員(中でも現業員)の傾向として、全員「基本的には仕事が好きである」。
- (2) 組織運用上からすると、数多くのルー

ル違反の行為がみられるが、これらの諸問題を個別に解決してみても問題の本質を捉えることは出来ない。

したがって、ここでは少し視点を変えて問題を捉える工夫が必要となる。

(3) ルール違反について視点を変えてみる作業

第一段階 「ルール違反の実際」と「視点を変えた状況」を対比して一覧にする。

従業員の行為	視点を変える
朝礼に出てこない	(その1) 組織の一員として行動する要領を知らない
食事が終わると個別に車の中で休憩をとる	
仕事を離れると話が弾む	
指示された事を自分の都合のいいように解釈してしまう	(その2) これはリーダーに見られる特徴であるが、指示された事柄を理解する力がない
会合の持ち方が下手である	
提案しても答えが返ってこない	
店頭の意向を考えないで商品をだす	(その3) 顧客指向の意味が理解できていない
顧客の要望が通りにくい	
リーダーが特別扱いを受けるといって機嫌を悪くする	(その4) 存在価値を認められることへの願望が強い
バイパスがおきるとむかつく	
商品企画でも我を通そうとする	

第二段階 上の表では視点を変えた場合を4つのケースで設定した。

次にこの4つの場合のそれぞれについて対応の仕方を考えてみる。

(その1) 集団としての行動のルールが理解できていない。そこで、

- ・チームワーク
- ・行動のルール
- ・コミュニケーションの持ち方

などを理解し実践させることが必要となる。

(その2) リーダーとしての報連相の仕方に問題がある。さらにリーダーとしての自覚が希薄である。そこで

- ・リーダーのあり方を再度考えさせる
“リーダーシップ発揮の仕方についての理解”
- ・リーダーとしてのコミュニケーションのあり方を習得させる
“俯瞰力をつける工夫”
“ブレイクダウンの要領”

(その3) 顧客指向についての具体的な行動を考えさせる

(その4) 従業員の存在価値を自覚させる対応を考える

- “技能レベルの認定”
- “個別に役割を設定する”

など

(4) 活性化のための具体的な作業

上記4つの作業を受けて活性化のための具体的な作業に入るが、それは次の要領による。

(その1の場合)

- (イ) 対象：全従業員
- (ロ) 範囲：当面は各部門から代表者を出しこの人たちに学習させる
- (ハ) ねらい：組織行動をとれる
個人プレー中心の行動からチームワークを重視する行動へ

(ニ) 進め方：

- ①ファシリテーター（注）を中心に自主的に問題解決を図る場を作る
（注）ファシリテーターとは目的を持ったグループの手助けをする人をいう。
- ②具体的には、各部門から数名の者を出し組織変革の要領をファシリテーターを中心に学習する
- ③所要時間 1回につき2時間
- ④学習した結果は各部門へ持ち帰り実習を行なう
- ⑤具体的な学習の要領
チームで共有する「問い」を設定し、これについて皆で考える

- ・そもそも我々は何を目指しているのだろうか
- ・本当の我々のライバルは誰だろうか

- ・我々のお客さまは誰？そして、何を求めている？
- ・お客さまを惹きつけるサービスって何かな？
- ・地域で一番の店舗にするために、これからやりたいことって何？
- ・私達が今、改善しなければならないのは何だろうか？

(期待する成果)

- ① 部門内での協調的な行動をとれる
- ② 顧客指向の意味を理解し積極的な提案が出来る(社内外に対して)
- ③ 会社の期待することを理解し、自発的な行動がとれる

(その2の場合)

管理監督者クラスになると、集合研修の機会はこれまでに何回かあったはずだ。

したがって、さらに知識習得の研修を実施してみても「屋上屋を重ねるだけ」であり意味がない。そこで、以下のような研修の仕方を提案するものである。

- (1) 対象：店長、部門長クラス
- (2) ねらい：リーダーとして相応しい資質を身につけることを目的とする。
- (3) テーマ：実践的なリーダーの育成
- (4) 研修の進め方：具体的には「ケーススタディ」による。

(イ) 研修の都度テーマを設定し、このテーマについて「ケーススタディ」を行なう。

(ロ) テーマの設定にあたっては、これからリーダーが習得しておく必要のある

- ・リーダーシップ力
- ・俯瞰力
- ・ブレークダウンの要領
- ・状況判断力
- ・説得力
- ・その他技術強化策

などを考慮することが望ましい。

(ハ) 作業の進行役：作業の進行は出席者のうちから輪番で進めることが望ましい。

(ニ) 所要時間：1回あたり2時間程度とする。

(ホ) 研修実施後のフォロー：研修で習得したものは現場に持ちかえり、必ず自習する事を義務付ける。

成果の程は後日レポートで提出するようになる。

次回の研修の場では、再度情報交換を行い実地体験結果について意見交換を行なう。

(期待する成果)

- ① 「自分達は何をやりたいか」が明確であり、部下への具体的な指導ができる
- ② 技術力を身につけて後輩への模範となる
- ③ 会社が指向していることを正しく理解し、部下へ適切な指示ができる

(その3の場合)

顧客指向の行動とは

生産、加工、販売、サービス、業務の各部門共通のテーマである。

現業の従業員は顧客と直接、接している立場にいる。そこで、顧客へ向けてアンテナをはり顧客の行動に対して敏感でなければならぬ。そして具体的には

- ① サービスの提供
- ② 商品の提供
- ③ 情報の提供
- ④ 顧客情報のキャッチ

を積極的に行なうことを求められる。

そこで、各部門の中では日々の行動チェックを行い、自分たちが顧客指向の行動をとっているかどうか自己採点できるシステムをつくる必要がある。

(期待する成果)

- ① 顧客指向チェック表の作成
ただし、原案はプロジェクトチームで作成する。
- ② チェックリストによるチェックは仕事の改善、サービスの向上となる。

(その4の場合)

(1) 技能レベルの認定

技能レベルの設定については、精肉加工部門で作成中の技能段階評価に類するものを各部門に適用することが可能である。

たとえば、職務の段階別評価による適用がある。これによって、従業員全員を職務段階によってランクづけることが可能となる。

(2) 役割の設定

従業員の当事者意識を促すことのツールの一つとして従業員に何等かの役割を与えながら仕事を分担させることがある。管理者とか高技能者であれば、ポストにつくだけで、その存在価値を十分に周知させることが可能である。ところが、その他の従業員については何等かの工夫をしなければ第三者に存在価値を認識させることは難しい。

特に、中高年従業員については重点的に役割を与え責任行動がとれるように配慮することが必要で、彼らの「働きがい」に繋がる可能性が高い。

この役割分担の参考資料となるものが、先に実施した「キャリア適性チェックリスト」である。

個人別にチェックリストの内容を分析していけば誰にどのような役割を与えることが適切かということが分ってくる。

また、現在担当している仕事のほかに、新たな役割が加わることは当事者にとってはプラス面での刺激となる事が期待できる。

(参考) 役割の一例

- ・後輩への指導
- ・什器備品管理
- ・整理整頓
- ・他部門との連絡

(期待する成果)

- ① 役割分担をすることによって、当事者意識が芽生える
- ② 役割が増えることが日常の仕事に変化を与えプラスの刺激となる

(テーマ3) ビデオによる精肉加工技能の収録と技能継承のしくみづくり

第1年目の研究では、技能伝承のツールとして、近江牛の部位の一部である「サーロイン」と「うで」を取り上げ、ビデオマニュアルおよび作業手順書を作成した。

また、ビデオマニュアルを教材として有効に活用し、技能継承を進めていく上でのポイントを作成した。

さらに、技能継承の形態として、複数以上のメンバーによる技能継承の研究もおこなった。そして、技能継承を効果的におこなうための「動機付け」のための提案もおこなった。

2年目となる今回の研究では、1年度に作成したビデオマニュアルや作業手順書の見直しを行い、枝肉の解体から筋引きまで全部位についてビデオマニュアル化と作業標準化をおこなった。

さらに、技能継承を確実かつ正確におこなうために、精肉加工技能のポイントとなる技能を抽出し、その難易度によって各部位ごとに等級格付けをおこなった。

そして、その等級格付けをもとに、精肉加工技能認定制度を構築した。

また、精肉加工技能の着実な養成と技能認定制度の技能検定の合格を目指し、精肉加工社内技能塾を開講するための実施要領について検討し、まとめてみた。

以下順次、上記の詳細について述べることとする。

1. ビデオマニュアルと作業手順書の見直し

(1) ビデオマニュアルの見直し

1年目に作成した「サーロイン」と「うで」の作業ビデオマニュアルを詳細に確認した上で、精肉加工技能のポイントとなる箇所についてさらにわかりやすく、音声による注意点も追加修正した。そして、(2)に記載した作業全てにわたり、ビデオマニュアルを完成した。

(2) 作業手順書の見直し

ビデオマニュアルとあわせて、作業手順書についても部位をグループごとに括り、

詳細を整理し、体系的なマニュアルを作成した。

のとおりである。

具体的に、今回のマニュアル体系は以下

作業名	部位グループ分け	詳細作業名
筋 引 き	肩グループ	肩ロースすじ引き整形
		三角バラすじ引き整形
		うですじ引き整形
		ブリスケすじ引き整形
	ロイングループ	リブロースすじ引き整形
		サーロインすじ引き整形
		ヒレすじ引き整形
	バラグループ	外バラすじ引き整形
		中バラすじ引き整形
	モモグループ	外モモ（外平）すじ引き整形
		内モモ（内平）すじ引き整形
		マルすじ引き整形
		ランプすじ引き整形
	そ の 他	ちまきすじ引き整形
マル小割		
そ の 他		その1
枝肉分割		その2

それぞれの作業手順書の一例について、表4に示す。

表 4

千成亭精肉加工作業技能伝承マニュアル

牛リブローズ筋引き整形作業

作業名	作業工程	ポイント	構図	ビデオタイム
すじ引き	バラ足の上のすじを引く際、リブローズの頭のところは、向きを変える。 コメント	バラ山の離脱を防ぐことができる。 コメント		0:22:19～ 0:31:11
小骨・骨筋の除去	バラ山の間には、小骨・骨筋が残っているのを、完全に除去する。 コメント	包丁を深く入れ過ぎないように、注意する。 包丁の切先のみで処理する。 コメント		0:33:14～ 1:09:07
軟骨・骨筋の除去	ローズ骨の棘突起部分には、必ず軟骨・骨筋が残っているのを、完全に除去する。 コメント	目視、指先でよく確認しながら、作業を行う。 コメント		1:35:04～ 1:50:08

2. 精肉加工技能継承のしくみ

(1) 精肉加工技能認定制度

精肉加工の作業手順をビデオマニュアル化するなかで、精肉加工技能のポイントとなる技能を抽出した。そして、その各々の技能を対象部位ごとに技能レベルに合わせて等級格付けをおこなった。さらに、等級格付けした技能等級における認定基準を作成した。

技能認定項目としては、枝肉解体、すじ引きだけでなくスライス、ステーキ・焼肉カットの4種とし、枝肉解体、すじ引きについては、5級～1級までの5等級制、スライス、ステーキ・焼肉カットについては、4級～1級の4等級制とした。

精肉加工認定制度の技能認定基準（抜粋）について表5に示す。

(2) 技能等級の格付けと社内技能検定制度

精肉加工技能認定制度において定めた基準

に従い、検定を実施する。

検定は、まず社内では役員、精肉加工経験10年以上の者の中から、数名を検定委員として選出する。そして、検定実施のための要領作成と実施準備に取り掛かる。

検定試験は、1年に1回実施するものとする。

(3) 技能塾実施要領

熟練技能者が保有している精肉加工技能を若年技能者へ計画的かつ継続的に継承し、早期に熟練技能者を育成する手段として、精肉加工技能塾を開講する。

コースとしては、5級～1級までの5コースを開講し、それぞれの等級で習得しなければならない精肉加工技能を1年間かけて修得させる。

その概要について、表6に示す。

表 5 精肉加工技能認定制度(抜粋)

1. 認定項目の種類
認定項目は、以下の4種類とする。

- ・サバキ(枝肉解体)
- ・すじ引き
- ・スライス
- ・ステーキ・焼肉カット

2. 技能等級

サバキ、すじ引きについては5級～1級の5種類とする。
スライス、ステーキ・焼肉カットについては、4級～1級の4種類とする。
なお、全項目1級合格後、一定の経験を経た者の中から匠の称号を与えるものとする。
(匠の称号を与える基準は、別途決定する。)

3. 認定基準
各等級に関する認定基準は、以下の通りとする。

●サバキ(枝肉解体)

等級	対象部位	技能基準	基準加工時間
1級	ともロース	①骨肌を付けるべきところに必ず付けていること。 ②骨山に沿って、綺麗に脱骨できていること。 ③骨に肉をつけていないこと。 ④バラ山の離脱がないこと。 ⑤肉に傷がついていないこと。	30分
	とも部分の小割	①ヒレにつける骨肌が裂けずに綺麗についていること。 ②肉に傷がついていないこと。 ③ロース足の長さが適正であること。	20分
2級	肩ロース	①骨に肉をつけていないこと。 ②ネジ骨が傷なく、綺麗に脱骨できていること。 ③バラ山の離脱がないこと。 ④肉に傷がついていないこと。	20分
2級	前部分の小割	①骨肌を付けるべきところに必ず付けていること。 ②骨肌が裂けずに綺麗についていること。	15分
3級	ステッキ	①骨肌を付けるべきところに必ず付けていること。 ②ランプ、マル部分に骨肌が裂けずに綺麗についていること。 ③骨に肉をつけていないこと。 ④肉に傷がついていないこと。	20分
4級	ウデ	①骨肌を付けるべきところに必ず付けていること。 ②骨肌が裂けずに綺麗についていること。 ③骨に肉をつけていないこと。 ④肉に傷がついていないこと。	20分
5級	ともバラ	①骨肌を付けていないこと。 ②軟骨を削っていないこと。 ③肉に傷がついていないこと。 ④バラ山の離脱がないこと。	30分
	前バラ	①骨肌を付けていないこと。 ②軟骨を削っていないこと。 ③肉に傷がついていないこと。 ④バラ山の離脱がないこと。	15分

4. 技能等級の格付け
3項にて定めた基準に従い、現在在籍している技能者の等級格付けを行う。
5. 技能検定委員の選出
社内から役員及び精肉加工経験10年以上の者の中から、数名を技能検定委員として選出する。
選出された検定委員は、技能検定の実施のための要領を検討し、実施準備かかるものとする。
6. 技能検定試験の実施について
技能検定試験は、1年に1回の割りで行うものとする。

表6 技能塾実施概要

1. 技能塾の開講
社内技能検定の合格を目指し、精肉部位の加工技能習得のための社内スクール(技能塾)を開講する。

2. 実施要領
1級コース及び2級コースは、毎週月曜日、水曜日の2回開催とする。
3級コース、4級コース及び5級コースは、毎週木曜日の1回開催とする。

3. 講義内容

●1級

スケジュール	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
内容	高級部位 取扱 基礎編	高級部位 取扱 実践編	高級部位 取扱 応用編	半頭セット 使い回し 基礎編	半頭セット 使い回し 基礎編	半頭セット 使い回し 基礎編

スケジュール	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
内容	半頭セット 使い回し 実践編	半頭セット 使い回し 実践編	半頭セット 使い回し 実践編	小売店舗 での実践	補講	補講

●2級

スケジュール	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
内容	肩ロース ウデ・トンビ すじ引き	三角バラ リブロース すじ引き	スライス 中級部位 基礎編	スライス 中級部位 実践編	スライス 中級部位 実践編	スライス 中級部位 応用編

スケジュール	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
内容	ステーキ カット 基礎編	ステーキ カット 実践編	ステーキ カット 応用編	焼肉カット 高級部位 基礎編	焼肉カット 高級部位 実践編	焼肉カット 高級部位 応用編

●3級

スケジュール	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
内容	外平 すじ引き	内平 すじ引き	マル すじ引き	ランプ すじ引き	スライス 低級部位 基礎編	スライス 低級部位 実践編

スケジュール	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
内容	内平 小割	マル 小割	ランプ 小割	焼肉 カット 基礎編	焼肉 カット 実践編	焼肉 カット 応用編

●4級

スケジュール	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
内容	ブリスケ すじ引き	外バラ すじ引き	中バラ すじ引き	豚肉 スライス 基礎編	豚肉 スライス 実践編	豚肉 スライス 応用編

スケジュール	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
内容	豚肉 焼肉カット 基礎編	豚肉 焼肉カット 実践編	豚肉 焼肉カット 応用編	豚肉 ステーキカット 基礎編	豚肉 ステーキカット 実践編	豚肉 ステーキカット 応用編

●5級

スケジュール	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
内容	チマキ すじ引き 基礎編	チマキ すじ引き 基礎編	チマキ すじ引き 基礎編	チマキ すじ引き 実践編	チマキ すじ引き 実践編	チマキ すじ引き 実践編

スケジュール	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
内容	チマキ すじ引き 応用編	チマキ すじ引き 応用編	チマキ すじ引き 応用編	マク サガリ すじ引き	マク サガリ すじ引き	マク サガリ すじ引き

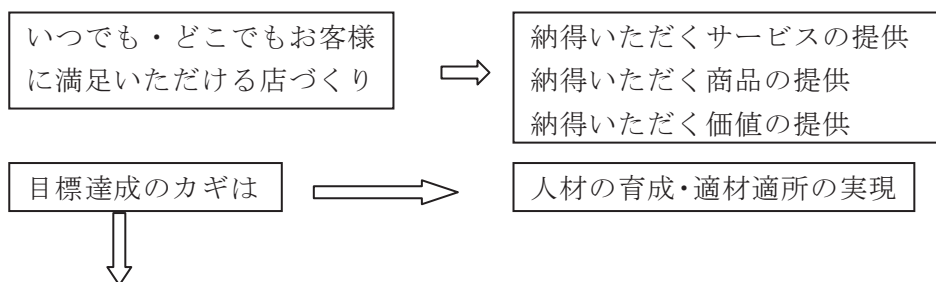
IV. 総括

これまでにやってきた作業の「総括」をやってみてみたいと思う。

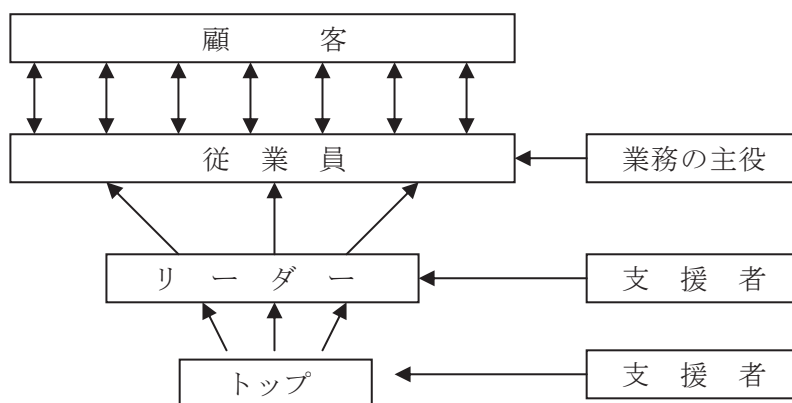
まず以下の資料を紹介してみよう。

経営目標：業界トップ企業を目指す (資料)

●目標の内容



(育成のポイント) 「経営革新の主役は自分達である」ことを自覚して行動する従業員を創る。



以上の資料にも見られるように、「業界トップ企業を目指す」となるためには直接顧客と接している従業員が「業務(作業)の主役」として行動できるように育成していくことを要求される。

いわゆる現場主義の導入である。そこで、現場主義に徹しようとした場合、一人ひとりが主役であることの自覚を持ち、人的ロスを出さないように工夫努力をしなければならない。

このような経緯から、研究の対象として取り上げた第一弾が

●「中高年従業員を再生するための研究」であった。

本テーマは継続雇用の対象になるであろう従業員を取り上げて、この人たちが60歳到達後も「勤労意欲」を維持しながら働くための

方策を研究したものである。

そこで、継続雇用制度を補完する意味で「再雇用契約社員制度に関する規則」並びに「再雇用契約社員制度運用細則」を作成して、制度運用をルール化することを提案している。

しかし、ルール化以上に重要なのは、個々の従業員が担当する仕事について「役割意識」を持ってくれるかどうかということである。

たとえば、今回提案している3つのグループについてみるとそれぞれのグループで働く従業員はつぎのような意識を持って働くことが望ましいのである。

勤務形態	主たる職務	役割意識
A 嘱託社員	リーダーもしくは 技能伝承者	プロフェッショナルとしての自覚を持って仕事を行い、後輩への指導にあたる
B 嘱託社員	定型業務への従事者	定型作業が中心であっても、顧客指向に徹する姿勢が後輩への範となる
C 短時間勤務社員	定型業務の補佐業務	補佐業務であっても、自分達の仕事が全体の作業を支えているとの自負をもって働く

中高年層への働きかけは、次の作業の中でも考慮することが必要である。

●「組織運営上の問題解決」

組織運営の中で発生する障害事項を改善しようとのことで上記テーマを提案している。

問題解決は上層部から指示されて行動に移すのではなく、自分達が自主的に問題をみつけて解決にあたることに意味がある。

これまで能力開発は知識技術教育を中心にカリキュラムが組まれてきたが、これを自らが課題を設定し、これに挑戦するというやり方に切り替えようというものである。

ここでも、考え方の根底にあるのは現場主義であり、現場の人たちを主人公として作業を担当させるということだ。

ただし、課題解決は個人で作業を行うものではない。あくまで、グループとして課題解決にあたるわけである。したがって、中高年従業員もテーマによってはグループの一員として作業に参画することになる。また、作業に参画することによって、組織の一員としての自覚も高まるはずである。

本テーマは2段構えになっている。全従業員対象の課題解決作業と合わせて従業員の管理監督を担当するリーダー育成も重要である。

この場合も知識教育と平行して「ケーススタディ」方式でリーダーの啓発を行なうやり方が有効であると考えられる。

ここでも自らが考える習慣をつけることによって、リーダーとして実力を身につけることが可能となる。

●「精肉加工技術の伝承」

「精肉加工技術の伝承」をビデオに収録して技術伝承しようとする作業である。技術伝承はビデオを手段とするだけがすべてとはい

えない。

しかし、企業が自前のビデオを教材として提供する熱意は、従業員にも伝わるはずである。

「業界のトップ企業」を目指す経営者の想いを現場の人たちは、ビデオを通しての教育の中で感じ取るものがあるはずだ。

また、このビデオ作成のノウハウは他の分野で視覚教材を作成する場合には多いに参考となる。

今回の研究で、精肉加工技能を継承するために必要な道具（作業手順）を作成し、また未熟練技能者にもわかり易い動画の映像（ビデオ）を活用することにより、

- ① これまで「個人の技術に頼りすぎて非効率な作業」であったものを、改善するキッカケをつくってくれる場となるかもしれない。
- ② あるいは、複数以上の人たちがビデオ鑑賞をし意見交換する場をつくるとすると、個人では理解できていなかった問題が相互のディスカッションの中でクローズアップしてくることがあるだろう。
- ③ なによりも、初心者にとっては視覚教材が加わることによって、技術習得のスピードが速くなるだろう。さらに、加工技術の基本的な作業を正確にマスターできるだろう。

以上のような種々の効用を総合的に考えるとビデオ活用のメリットは初心者だけでなく経験豊かな人たち（中高年層）にもプラスの効果を与えることが期待される。

そして、さらにその技能をレベルに応じた

等級格付けすることにより、従来精肉業界ではあまり行われていなかった加工技能の形式知化が一部可能となった。そして、それをもとにした育成のためのしくみづくりが構築された。そのことにより、今回の狙いの一つである技能習得の効率化、加工技能者の早期育成を実現するのに寄与するものと思われる。

さらに、熟練技能者についても、長期にわたって培ってきた技能を継承させていくことにより、さらにその技能を磨き、上を目指し、いきいきと働き続けることが期待される。

以上三つの作業を総括して紹介してきた。ただ、今回の研究で環境整備が完結したわけではない。

むしろ、「業界ナンバー1を目指す企業」として条件整備の第一歩がスタートしたと理解するのが正解かもしれない。

考えてみると課題が明らかになってくるというのは企業にとっては「進む方向」が明らかになるということでもある。

今後は自助努力の中で一步一步前に進む努力を期待するものである。

