

苫小牧市内に事業所を持つ企業の  
経営者・担当者の皆さま向け

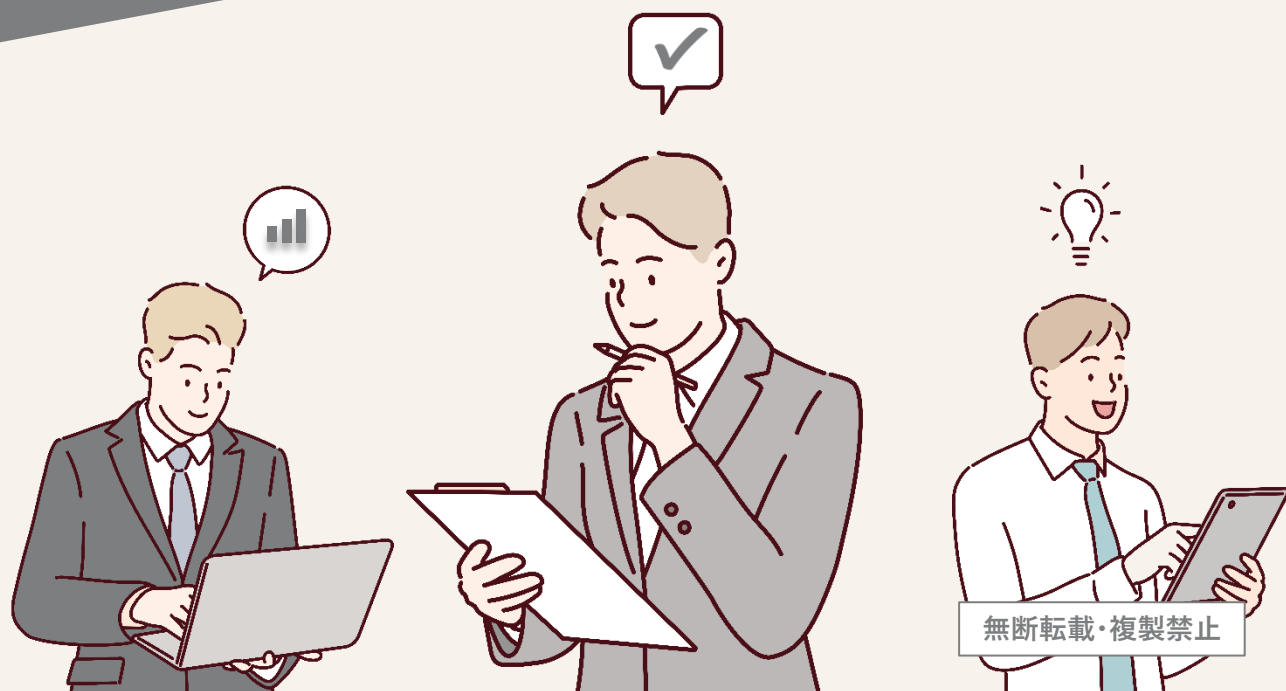
# 苫小牧市

令和7年度

# 職場改善

コンサルティング事業

# 取組み事例集



無断転載・複製禁止

令和7年度 苫小牧市「職場改善コンサルティング事業」概要

利用  
無料

苫小牧市 実施期間：2025年5月～2026年3月  
令和7年度 **職場改善** コンサルティング事業

「経営戦略を見直したい」「デジタル化を進めたい」  
「人材確保・定着を進めたい」「強い組織体制を作りたい」「財務を見直したい」等・・・  
職場改善の取組みとして、1社1社の課題に応じた  
以下のコンサルティングサービスをご提供します。

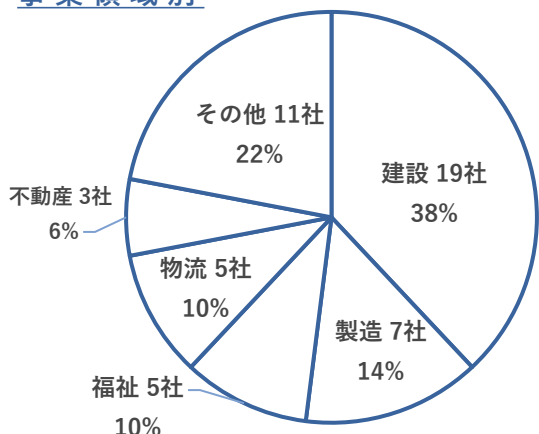
併用  
可能

- ① 専門家による職場改善のための **コンサルティング支援** (～8時間/1社)
- ② 専門家を講師とする職場改善のための **社内研修開催** (1回～)

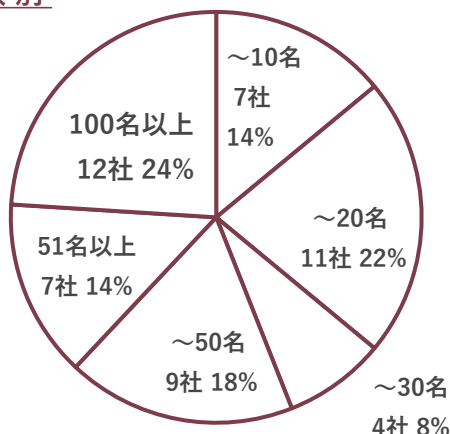


事業活用企業基礎データ (対象：50社)

事業領域別



従業員数別

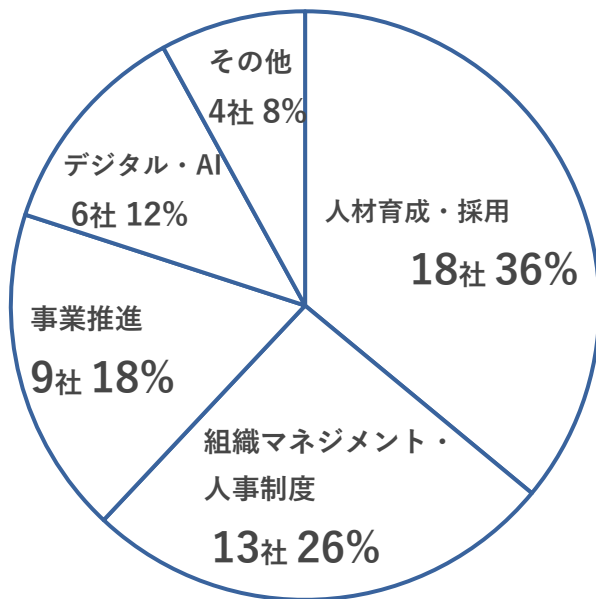


## ■ 苫小牧市内企業の取組みテーマ（※複数テーマ取組み企業は重複カウント）

### ① 人材育成・採用

#### 【主な取組み内容】

- ・ 中間層の課題解決サポート
- ・ 人材採用における業務見直し
- ・ 営業マニュアルの策定
- ・ 人材ビジョンの策定と人材育成体系の構築
- ・ 営業職と現業職のスキルマップ策定
- ・ 若手～リーダークラスの業務改善能力向上支援
- ・ 経営者のためのコーチング支援
- ・ 採用戦略構築支援



### ② 組織マネジメント・人事制度

#### 【主な取組み内容】

- ・ 人事制度のアップデート支援
- ・ 役員会・役職者会議の再設計支援
- ・ 評価制度/退職金制度の見直し支援
- ・ 自己開示から始まるコミュニケーションの風土づくり支援
- ・ ハラスメントマニュアルの見直し支援
- ・ コンプライアンス規程の作成支援

### ③ 事業推進

#### 【主な取組み内容】

- ・ 財務分析と分析に基づく年度計画の骨子策定
- ・ 成長戦略策定支援
- ・ 経営における全般サポート
- ・ 組織経営の推進サポート

### ④ デジタル・AI

#### 【主な取組み内容】

- ・ 生成AI活用によるバックオフィスの業務改善支援
- ・ 社内ネットワークの見直し支援
- ・ 生成AIの社内浸透支援
- ・ 社員のデジタルリテラシー向上

### ⑤ その他

#### 【主な取組み内容】

- ・ 業務効率化に向けた事務規程棚卸し支援



## I. 組織・人材

1. **建設業 A社【教育体系】** P.05  
▶ 求める人材像の可視化と成長支援に向けた教育体系
2. **株式会社苫食（製造業）【営業マニュアル・育成】** P.07  
▶ 営業マニュアルの整備による営業モデルの確立と業務標準化
3. **サンケイ機工株式会社（建設業）【人事制度】** P.09  
▶ 役職・育成方針の言語化による若手・中堅の登用推進
4. **苫小牧北倉港運株式会社（物流業）【規程・コミュニケーション】** P.11  
▶ ハラスメントマニュアルの見直しと組織コミュニケーション改善
5. **社会福祉法人苫小牧市福祉事業協会（福祉サービス業）【職場風土】** P.13  
▶ 自己紹介→同僚紹介研修による相互理解・連携基盤の向上

## II. 事業計画・業務改善・デジタル

1. **建設業 B社【事業計画】** P.15  
▶ 事業再構築フェーズから成長フェーズへの数値計画策定
2. **製造業 C社【業務改善】** P.17  
▶ 業務の見える化による事務部門の属人化解消と効率化
3. **建設業 D社【業務改善・デジタル】** P.19  
▶ 間接業務の引継ぎとデジタル化を見据えた業務改善
4. **産業廃棄物処理業 E社【業務改善・デジタル】** P.20  
▶ 文書管理・データ保管の業務改善（更新・閲覧・運用負担の見直し）
5. **建設業 F社【業務改善・デジタル】** P.21  
▶ 生成AIを活用した業務改善（段階的な習熟支援と活用場面の整理）

## テーマ：求める人材像の可視化と成長支援に向けた教育体系

取り組み企業  
概要

社名：A社  
業種：建設業（電気工事業）

### 概要

#### 曖昧だった役割を整理し、従業員の成長を体系的に支援する

苫小牧で電気工事業を営む当社では、社員の技術力向上が顧客の満足に直結し、会社の成長につながると考えている。

一方で、人材確保に向けて、労働時間削減にも取り組んでおり、膨大な時間をかけて社員を育成するのではなく、限られた時間で効率的に人材育成を図る必要が高まっている。これに対し、足元では、役職ごとの役割が曖昧になっており、どの階層で何を教えてよいか不明瞭なため、場当たりの教育になり、育成に時間を要していた。

そこで本事業を活用し、役割要件の整理、役割遂行に必要な能力、そしてこれに紐づいた教育体系を整理した。また、今後は今般の内容を加味した評価表の作成を検討している。

### 成果

#### 求める人材像の可視化と教育体系図の作成

まず、求める人材像を可視化するため、役職別のモデルとなる「年齢」「勤続年数」「業務」「期待される役割」を整理。

その後、モデル人材像が保有すべき能力を可視化した。なお、その際は、技術やスキルだけでなく、当社の社員として備えておくべきマインド（仕事に対する姿勢）なども盛り込んだ。

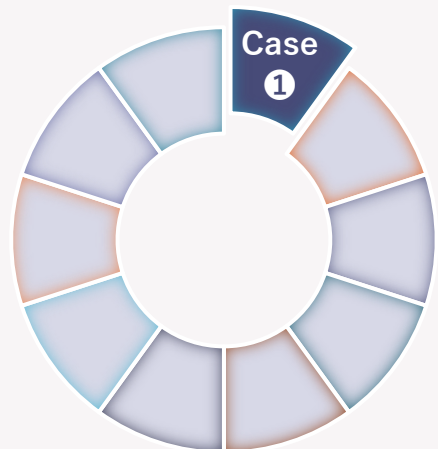
また、可視化した能力を習得するために会社として支援する教育を体系図に落とし込んだ。

### ポイント

#### 「感覚的な現場教育」に「ビジョンに紐づいた体系的な全社一体型教育」を掛け合わせる

今般の教育体系作成にあたっては、ビジョンに紐づけることを重視した。当社では、2030年をターゲットとして、売上目標をたて、これに向けて3つの事業部のシナジーを図るというビジョンがあった。

そこで、部長クラスには、部内の視点だけでなく、経営者補佐として会社全体の視点を持つことを求める内容を盛り込むなど、ビジョンに紐づいたものにした。具体的な項目作成にあたっては、同業他社の事例も参考にしながらも、当社独自の考えも交え作りこんでいった。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

## 取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：人材ビジョン／能力棚卸／教育体系]

### <役職別人材像>

#### 前提整理

- ・ビジョンと課題を確認
- ・役職の役割を洗い出す



役職	一般社員	主任	係長	課長	次長	部長	本部長
年齢	20代	20代	30代	30代	40代	40代	50代
経験年数	-5年	-10年	-15年	-20年	-25年	-30年	-35年
業務内容	工事						
	保安						
期待する役割	工事						
	保安						

<定義イメージ>  
 【若手】基礎作業を確実に／小規模現場の担当を経験  
 ↓ 中規模現場の担当／現場の段取り・安全・原価の意識  
 ↓ 大規模現場の担当／工程・人員の調整／後輩指導  
 【管理職】部門の方針と人材育成／現場と経営の橋渡し

#### 人材像の可視化

- ・役職別モデルを整理
- ・業務と期待役割を言語化



### <スキルマップ>

No.	カテゴリ	内容	スキルレベル				
			一般	主任	係長	課長・次長	本部長・部長
1	業務遂行	1 <定義イメージ>	●				
		2 ※役職が上がるほど「判断」「管理監督」の範囲が広がる／レベルが上がる設計		●			
		3 【業務遂行】現場運営／原価・損益の見方／計画作成 等			●		
		4 【意思疎通】報連相／書類作成／調整・交渉 等				●	
		5 【人材育成】後輩指導／育成計画 等 (段階的な経験設計) 【コンプラ】安全・ルール／情報管理 等					●

#### 能力・教育の設計

- ・必要な能力を棚卸
- ・教育計画に落とし込む



### <教育計画>

役職	教育テーマ		
	資格	社内教育	社外
本部長・部長	<定義イメージ> 【資格】役職・担当業務に応じて、推奨資格を段階的に整理（例：電気工事士、施工管理系資格等）し、必要資格は「取得時期の目安」とセットで示す。 【社内教育】現場指導（同行・振り返り）を基本に、役職に応じた習熟ポイントを明記。書類作成、安全、原価・損益の見方など、実務に直結するテーマを重点で示す。 【社外教育】資格取得や専門テーマは、外部講習・研修を併用。受講後は社内でも共有する場を設定しておく。		
課長・次長			
係長			
主任			
一般			

#### 共有・運用へ

- ・全社で共通理解をつくる
- ・評価に連動させる

## テーマ：営業マニュアルの整備による営業モデルの確立と業務標準化

取り組み企業  
概要

社名：株式会社 苫食  
業種：製造業（食品製造業）

### 概要

#### 営業ノウハウの見える化による属人化の解消と若手育成の仕組みづくり

苫小牧市で食品製造業を営む当社では、大型量販店や地場スーパーを中心に営業活動を行っているが、営業活動の進め方はベテラン社員の経験に依存する部分が多く「苫食の営業スタイル」が明確に言語化されていないという課題があった。

そのため、新任営業部長や若手社員への指導が難しく、営業スキルの向上に時間を要していた。そこで本事業を活用し、ベテラン営業担当者へのヒアリングを通じて営業ルーティンを整理し、営業活動の標準モデルを構築した。また、お客様の主な業種・業態ごとの営業フローや配送業務の流れについても整理し、営業・業務マニュアルの整備を進めた。

今後は、今回整備した営業モデルを基に教育体制の構築を進めていく予定である。

### 成果

#### 営業モデルの確立と営業・業務マニュアルの整備

まずベテラン営業担当者の行動をもとに営業モデルを整理し、営業活動の標準的な流れを明確化した。

次に、お客様の主な業種業態に応じた営業フローを作成し、営業活動の進め方を可視化した。さらに、配送業務の棚卸しを実施し、営業担当者の業務内容を整理した。

これにより、営業活動の属人化の解消に向けた基盤が整い、若手営業社員の育成を体系的に進めるための土台が構築された。

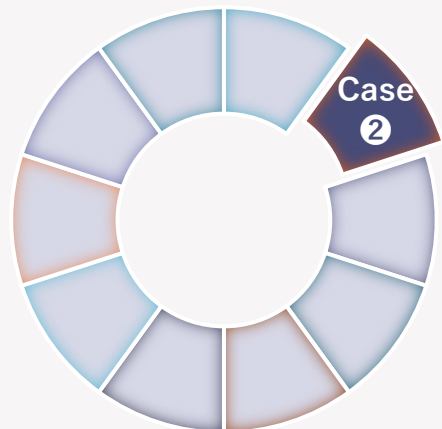
### ポイント

#### 「ベテランの経験」に依存していた営業を「再現可能な営業モデル」へ転換

本取組では、ベテラン営業担当者の行動分析を行い、営業活動を定例準備工程、人間関係づくり、自己開示、クロージング、アフターフォローといった工程を整理し、営業活動の標準的な流れを明確化した。

また、大型量販店など、お客様の業種・業態に応じた営業フローを整理し、マニュアルとして整備した。

さらに、営業担当者が兼務している配送業務についても棚卸しを行い、営業活動の効率化に向けた基礎資料を作成した。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

## 取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：営業マニュアル等の整備内容]

### <マニュアル>

#### 現状整理

- ・ベテランの動きを聞き取る
- ・日々の営業習慣を洗い出す



#### 営業モデル化

- ・営業の工程を整理
- ・再現できる流れに整える



#### 標準化（型決め）

- ・業種業態別の進め方を整理
- ・年間予定表を作成



#### 周辺業務も整理

- ・配送業務を棚卸し
- ・効率化の論点を整理

No.	段階	時期	内容
1	定例	週末	<記載イメージ> 【営業マニュアル】 定例対応から商談準備、当日の進め方、受注後の社内連携までを工程別に整理。担当者が押さえる確認点（在庫確認、担当者の在社確認、見積作成、提案書の作り方、事後対応など）を、時期の目安とあわせて記載。
		週明け	
		その他	
2	準備	2週間前	
		1週間前	
		3日前	
		前日	
3	面談	当日	
4	アフター	面談後	
5	受注	受注後	

### <その他>

#### 営業フロー

お客様の業種・業態ごとに、商談設定の流れ、提案時の留意点、社内共有（製造・事務との連携）までを整理。顧客特性に応じて「どこで何を調整するか」を見える化し、引継ぎ・教育に使える形に整備。

#### 年間予定表

季節に応じた仕事の周期を、見積作成→提案資料→商談設定→商談→結果共有（製造への連絡）までの流れとして月次で整理。定期商談も含め、年間の段取りを俯瞰できる予定表として可視化。

#### 周辺業務 棚卸

営業担当が兼務する配送関連の作業を一覧化し、所要時間、課題、重要度、改善の方向性を整理。荷物・伝票確認のやり方、前日準備、ルートやヘルプの考え方など、効率化の論点を抽出し、次の改善検討に使える基礎資料とした。

## テーマ：役職・育成方針の言語化による若手・中堅の登用推進

取り組み企業  
概要

社名：サンケイ機工株式会社  
業種：建設業（プラント配管工事業）

### 概要

#### 役職の役割と昇格の基準を言語化し、若手・中堅の育成と登用を進める

苫小牧市で建設業を営む当社では、日々の仕事の質を高めながら、若手・中堅社員が中核を担うための能力と自信を育て、役職登用に繋げる取り組みを進めている。

一方で、役員の中には従来から「役職に求める役割」や「大事にしたい育ち方」の考えがあったものの、それを文書として整理し、全社で共有するところまでは至っていなかった。そのため、育成の際に何を重視するか、どのような成長を期待するかといった観点が暗黙知になりやすく、社員にとっても「何を伸ばせばよいか」「どこを見られているのか」が分かりにくい場面があった。

そこで本事業を活用し、職能要件と昇格要件、査定 の 着 眼 点 を 「 役 職 と 人 材 育 成 の 考 え 方 」 と し て 明 文 化 し、全社員へ伝える取り組みを行った。

### 成果

#### 会社が大事にする人の育ち方を再確認し、育成・登用を進める土台を整備

職能要件・昇格要件・査定 の 着 眼 点 を 明 文 化 し た こ と で、当 社 と し て 「 どの 役 職 に 何 を 期 待 し、ど ん な 行 動 を 評 価 す る の か 」 が 整 理 さ れ、会 社 が 大 事 に し て き た 考 え 方 を 改 め て 再 認 識 す る 機 会 と な っ た。

また、全社員への説明とグループ討議を通じて、役職に求める役割や成長の方向性を共有し、育成・登用にに向けた共通の基準が整った。加えて、年末・年度末には個別面談等を行い、成長の状況確認と次の目標設定につなげていく方針を確認した。

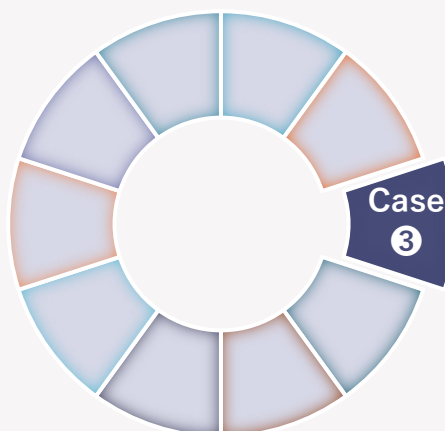
今後は、この基準を軸に日々の育成と評価を積み重ね、若手・中堅社員の成長と役職登用を着実に進めていく。

### ポイント

#### 明文化（基準づくり）と全社共有（浸透）をセットで実施

本取組では、階層を「部長・課長・主任・一般社員」の4階層（主任以上を役職者）として整理し、昇格は毎年の査定を踏まえ、上長の推薦・役員面談等を経て決定する流れを明確にした。

あわせて、期待する職能を「業務遂行」「問題解決」「チームワーク」「人材育成」「姿勢態度」の5項目で定義し、役職が上がるにつれ「業務・判断の質と量」「管理監督する範囲」が変化する考え方を示した。さらに、定量化しにくい評価項目（例：技術力、仕事への向き合い方、協調性・柔軟性）についても、何を評価するのかを言語化した。作成した内容は、役員から全社員に説明したうえで、内容に基づくグループ討議もを行い、現場での理解と納得につなげた。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

## 取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：役職・育成方針の明文化]

### <役職と人材育成の考え方>

#### 考え方の整理

- ・役職に求める役割を整理する
- ・昇格の考え方を言葉にする



#### 基準の明文化

- ・職能要件を項目化する
- ・査定 の 着 眼 点 を 整 理 す る



#### 全社共有・浸透

- ・役員から説明する
- ・内容について意見交換する



#### 運用へ

- ・日々の育成に活かす
- ・個別面談で確認する

「役職と人材育成の考え方」  
制定：2026年4月1日

I. 役職制度・昇格基準（抜粋）  
【階層】部長／課長／主任／一般社員（主任以上を役職者とする）  
【昇格】年1回の査定を基本に、推薦→役員面談→役員会で決定  
【昇格の目安（一覧）】

部長	推薦者：役員 条件：課長の査定項目で一定基準以上を継続 ほか
課長	推薦者：部長 条件：主任の査定項目で一定基準以上を継続 ほか
主任	推薦者：部長・課長 条件：一般社員の査定項目で一定基準以上を継続 ほか

II. 職能要件（期待する力：5項目）  
・部長／課長／主任＝役職者ごとに、以て  
①業務遂行／②問題解決／③チームワーク  
・役職が上がるほど、業務・判断の質と量

III. 査定の着眼点（例）  
・技術：製作・施工の力（図面・工程管理）  
・意識：品質・期限・原価＋安心して仕事  
・柔軟：助け合い、お客様・協力会社対応など

<記載イメージ>  
【役職と人材育成の考え方】  
役職制度（階層の整理）と、昇格の流れ（査定→推薦→面談→最終決定）を明文化し、社内で共通の前提を  
持てる形に整理。  
【職能要件（5項目）】  
業務遂行／問題解決／チームワーク／人材育成／姿勢  
態度の観点で、役職が上がるにつれ求める範囲（業  
務・判断の質と量、管理監督の範囲）が広がる考え方  
を整理。  
【査定の着眼点】  
技術力（製作・施工等）／意識力（品質・期限・原価  
＋安心につながる工夫）／協調性・柔軟性（助け合い、  
対外対応、評判を高める行動）など、評価の観点を言  
語化して共有。

### <その他>

#### 説明会 兼 研修会の実施

役員から全社員に説明し、  
内容に基づく討議を実施。  
明文化した基準を、日々の  
育成・評価、面談での対話  
に活かしていく運用方針を  
確認した。

# テーマ：ハラスメントマニュアルの見直しと組織コミュニケーション改善

取り組み企業  
概要

社名：苫小牧北倉港運株式会社  
業種：物流業（港湾運送業）

## 概要

### ハラスメント対策の強化による働きやすい職場環境の整備

苫小牧市で港湾運送業を営む当社では、ハラスメント防止のためのマニュアルを整備していたが、社会的な価値観の変化や世代間の認識の違いにより、現状に即した内容へ見直す必要が生じていた。また、ハラスメントの背景にはコミュニケーション不足や指示伝達の不明確さがあることが課題として認識されていた。

そこで本事業を活用し、経営層および各部門の従業員を対象としたディスカッションやワークショップを実施し、現場の課題を整理した上でハラスメントマニュアルの見直しを進めた。

さらに、ハラスメント防止に向けた啓発活動の一環として、全社員を対象としたハラスメント研修の実施に向けた検討も進めた。

## 成果

### ハラスメント対策の体系化と職場改善の方向性の明確化

まず、ハラスメントマニュアルの見直しを通じて、現代の価値観に即したハラスメント対策の方向性を整理した。

次に、経営層から若手社員まで幅広い層を対象としたディスカッションを実施し、現場の課題や改善アイデアを整理した。

さらに、ハラスメント防止の観点から必要となる組織コミュニケーション改善の方向性を明確化した。

これにより、ハラスメント防止に向けた継続的な取組を進めるための基盤が整備された。

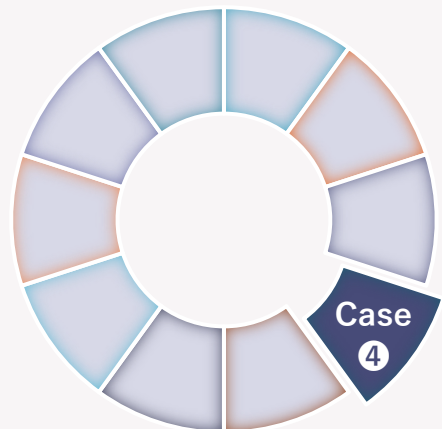
## ポイント

### マニュアル整備と現場ディスカッションを組み合わせた実践的な取組み

本取組では、既存のハラスメントマニュアルを単に改訂するのではなく、現場の実態を反映した内容とするため、部門別および世代別のディスカッションを実施した。

ディスカッションを通じて、世代間によるハラスメント認識の違い、指示の背景が伝わらないことによる誤解強い、口調や催促方法への不安、部門間コミュニケーションの不足などの課題を整理した。

また、改善策として指示内容の明確化（5W2Hの徹底）、報連相の標準化、部門横断型のコミュニケーション機会の創出などの方向性を明確化した。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

## 取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：手引き見直しと研修資料]

### 現状整理

- ・既存手引きの内容を点検
- ・現場で起きやすい困りごとを確認



### 意見を集める

- ・部門別・世代別に意見交換
- ・認識スれずれや背景要因を整理



### 見直し案をつくる

- ・現場の実態を踏まえ手引きを整える
- ・指示の出し方・伝え方を例示する



### 啓発と定着へ

- ・研修会の企画
- ・継続的に見直しする体制・ルールを整える

### <ハラスメント防止について（要約）>

#### I. 事例の種類・判断基準（抜粋）

- 【種類】パワハラ／セクハラ／その他（マタハラ・世代ギャップ など）
- 【判断】「相手が働きにくくなる」言動は避ける。業務の適正範囲を超えた言い方・やり方は不可。
- 【基本】強い口調を避ける／5W2Hで指示する／報連相を切らさない／世代差を前提に配慮

#### II. 行動要件（期待する力：5項目）

- 【全員共通】以下5項目を満たす言動を基本とする（簡潔版）
- 尊重：相手を下げない言葉づかい
- 明確：5W2H（What/Why/When/Who/How/How much/Where）
- 冷静：忙しい時ほど語気・声量を整える
- 傾聴：理解度の確認と不明点の解消
- 共有：報連相を切らさない（開始前/途中/早期相談）

※若手には Why（背景）の説明を基本に／若手側も報連相の標準化を身につける  
※役職者は、部門間の橋渡しと相談しやすい場づくりを担う

#### III. 運用の準備（例）

- ルール：
  - ・指示の型決め（5W2H）
  - ・注意の仕方チェック（場所/目線）
  - ・チャット運用ルール（要点簡潔）
- 期待される成果：
  - ・誤解・手戻りの減少
  - ・相談の早期化
  - ・部門間の共有が円滑に

#### <記載イメージ>

##### 【構成】

目的（安心して働ける職場づくり）を明確化し、主な類型（パワハラ／セクハラ等）と具体例を整理。忙しい場面でも強い口調になりにくい伝え方、世代差への配慮など、日常の意思疎通で注意すべき点を記載

##### 【指示の明確化（例：5W2H）】

何を・いつまでに・誰が・なぜ・どのように、を意識した指示の出し方を整理し、誤解や不安を減らす方向性を明確化。あわせて、報告・連絡・相談の基本（開始前確認、途中報告、問題発生時相談、など）を再確認した。

##### 【ポイント】

過度な規制の防止。あくまでコミュニケーションの質向上が目的のため、項目は最小限・簡潔な記載とし、研修などの場と組み合わせて活用するものとした。

### <その他>

## 研修会の実施

ハラスメントの基準理解に加え、事例検討と個人ワークを通じて「自分がとるべき行動」を整理できる構成を準備。心理的安全性、伝え方・聴き方、怒りの扱い方など、職場の関係づくりに必要な観点を盛り込んだ。

## テーマ：自己紹介→同僚紹介研修による相互理解・連携基盤の向上

取り組み企業  
概要

社名：社会福祉法人苫小牧市福祉事業協会  
業種：福祉サービス業（保育園運営）

### 概要

#### 「人となり」を知り合う研修で、職員同士の意思疎通を広げる

保育園運営を行う当協会では、「職場環境のよさが、保育のよさに直結する」という考えのもと、職員同士のコミュニケーションの活性化に取り組んでいる。保育現場は、ベテランから若手まで多様な職員が協力するため、価値観や考え方の違いが業務の進め方にも表れやすいことから、昨年度事業から継続的な取り組みをしている。

前年度の研修では、保育の一場面を題材とした対話型研修を同社研修担当チーム発案で実施できた点に成果があった。一方で、話題が業務寄りで、相互理解の幅を広げにくいという課題が出た。

そこで今年度事業では、研修担当者（3名）が中心となり、「保育士として」ではなく「一人の人として」参加できる題材で研修を企画・実施し、日常の声掛けにつながる関係づくりをねらった。

### ポイント

#### “楽しく話せる仕掛け”で自己開示を促し、「〇〇なら〇〇さん」を共通の合言葉に

研修企画の軸は「自分を知ってもらおうこと」とし、自己紹介では「好きなこと／推し／やめられないこと」を題材に、自然に自己開示できる形とした。

同僚紹介として「〇〇のことなら〇〇さん（聞けば詳しいことが聞ける）」を考えるワークショップは、相手の持ち味を言葉で表し、そして全体に共有することで、相互理解が研修後にも繋がるように設計した。

運営面では、受付札を配布し、同じイラストの相手を探して声を掛け合うことから研修を開始し、最初の緊張をほぐす工夫、運営メンバーによるデモンストレーションで話しやすい雰囲気をつくる工夫で、対話の量と質を高めた。

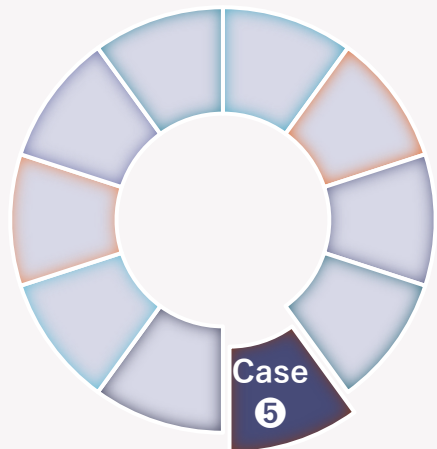
### 成果

#### 相互理解が進み、研修後のちょっとした声掛け・相談が生まれるきっかけに

前年度の改善点であった「話題の広がりにくさ」を見直し、題材を“保育の正解探し”から“人なりを知る”方向へ切り替えたことで、職員同士が互いの意外な一面を知る機会となった。

あわせて、「〇〇なら〇〇さん」という形で持ち味や得意分野を言語化して共有したことにより、研修後に実際の職場でも「そういえば、あのことならあの人に聞いてみよう」といった声掛けや小さなやり取りが生まれている。

今後も、当協会に合う“堅苦しくないが効果のある”研修を継続し、コミュニケーションの土台を豊かにすることで、働きやすい職場づくりを通じて、保育の質を高める取り組みを継続していく。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

## 取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：研修の設計と運営の工夫]

### <前提>

#### ねらいの整理

- ・前年度の振り返りを行う
- ・話題の幅を広げる方針を決める

法人では年度初めに法人内にて、研修担当者（保育士）を任命している（当年度は3名）。本事業では担当者の伴走支援を通じて、担当から生まれたアイデアを、研修目的に沿って企画と運営手順に落とし込み、そして当日運営サポートを行った。また、研修提供ではなく、立案・運営・ふり返りの伴走支援は、継続的な活動にするための企画力の内製化も意図している。本年度事業では、2日程に分け、6園から43名が参加した。

### <研修内容>

#### [受付～コミュニケーションワーク開始まで]

#### 題材と仕掛け

- ・自己紹介の題材を決める
- ・ペアづくりの仕掛けを用意する



1. オリエンテーション&チーム分け
2. 自己紹介（2人1組、それぞれ5分）
  - ・好きなこと/好きだったこと、わたしの推し、なかなかやめられないこと、など、わたしの特徴を伝える
3. チーム分け（4人1組）
4. ペア紹介「私は〇〇さんをご紹介します」
  - ・最後は「□□のことだったら、〇〇さんに聞いてください」で締める。
5. 全体共有「□□は〇〇さん」
6. まとめ



#### 【運営のポイント】

受付時に配布し、同じアイコンの相手を探す事でアイスブレイク。運営を簡素化することで、研修90分の内75分程を参加者同士の対話および全体共有に充てている。

#### 研修の実施

- ・自己紹介一同僚紹介を行う
- ・「〇〇なら〇〇さん」を共有する

#### [実際の同僚紹介の一言集約（持ち味・得意の言語化）]

端材の使い方	なら 〇〇さん
何でも楽しい気持ちにする方法	なら 〇〇さん
ちょっと自転車にこだわりたい	なら 〇〇さん
UFOキャッチャーの操作方法	なら 〇〇さん
さつまいものこと	なら 〇〇さん
アイドルのこと	なら 〇〇さん
ホクロのあるイケメンのこと	なら 〇〇さん
かわいい毛糸	なら 〇〇さん
うどんの美味しいアレンジ方法	なら 〇〇さん
ダンスを覚えるコツ	なら 〇〇さん
推し活のスケジュール計画の相談	なら 〇〇さん
女子旅ディズニーのこと	なら 〇〇さん
大雑把な料理を知りたい	なら 〇〇さん
初めてのキャンプや初めての船旅	なら 〇〇さん
ホットヨガを始める	なら 〇〇さん
カエルを育てたいと思う	なら 〇〇さん

#### 【運営のポイント】

全体共有ではプロジェクターで投影しながら、チームの代表を決め、一人ひとりにつけたキャッチフレーズを話し始めとして同僚の「持ち味・得意」を発表・共有した。「なぜ」それが好きなのか、「いつから」「どれくらい」凝っているのか、意外な一面を垣間見ることを通じて、研修後のコミュニケーションのキッカケ＝継続的な土壌づくりを目指している。

#### 繋がりを活かす

- ・共有内容を持ち帰れる形にする
- ・日常の声掛けにつなげる

## テーマ：事業再構築フェーズから成長フェーズへの数値計画策定

取り組み企業  
概要

社名：B社  
業種：建設業（住宅建設業）

### 概要

#### 利益体質づくりから成長フェーズへ。戦略を数値計画に落とし込む

苦小牧市で注文住宅事業を営む同社では「無理しない、でも妥協しない家づくり」をコンセプトに事業展開を行っている。

今後に向けては、中期的な経営指標を整備し、社長から社員へ根拠をもって説明できる形で、計画を“見える化”することが目指していた。

そこで本事業では、過去の決算（4期分）をもとに財務の状況を整理し、収益力強化に向けた討議を行ったうえで、中期の道筋（戦略の整理）と、貸借対照表・損益計算書および主要指標（重要な管理指標）の検討を中心に、数値計画の策定を支援した。

### 成果

#### 2030年ビジョンを支える経営指標を設定し、成長の組み立てを具体化

成長分野（例：リフォーム、買取再販等）は競合も多いことから、「最初の相談先（ファーストコール）」として選ばれる独自性（立ち位置）づくりを重要論点として位置付けた。

収益性を高めるための事業構成を見直し、既存事業を安定させる受注目標を定めたうえで、公共・リフォーム・買取再販・集合住宅を組み合わせた成長モデルを描いた。

あわせて、重点分野に対応する採用・育成・定着を今後の検討課題として整理した。これらの戦略が実現した場合の姿として、安定性／収益性／成長性／生産性の4つの視点から経営指標を策定し、成長フェーズに向けた共通の目標を持てる状態を整えた。

### ポイント

#### 中期成長の重点を「収益性」と「生産性」に絞り、戦略と指標を再設計

財務分析により、足元では財務体質が改善していることを確認しつつ、その主因が業務規模の見直しによる黒字転換である点を押さえた。

そのうえで、中期指標の重点は「収益性・生産性の向上」と定め、結果として安定性・成長性も強化していくストーリーを共有した。

あわせて、粗利率25～30%の達成難易度、借入縮減に必要となる一人当たりの経常利益（目安：約150万円／現状：約70万円）等の論点を明確化した。新築を基盤に、買取再販や集合住宅（アパート等）の強化も織り込みながら、中期の損益・資金繰りを試算し、5年後に向けた利益率等の指標案を作成した。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

## 取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：戦略整理と経営指標の設定] (一部抜粋)

### <戦略・計画>

#### 現状の整理

- ・過去の決算を整理する
- ・財務の状況を把握する



#### 重点の設定

- ・収益性/生産性等に絞る
- ・成長ストーリーを描く



#### 戦略と計画

- ・事業構成を見直す
- ・中期の道筋を数値に落とす



#### 目標の共有

- ・経営指標を整理する
- ・社内で共通目標を持つ

	事業再構築期 3年 【利益体質確立・採用強化】			事業成長期 3年 【ブランディング・人的投資】		
	2024年	2025年	2026年	2027年	2028年	2029年
外部環境	<p>&lt;記載イメージ&gt;  <b>【中期の道筋（戦略の整理）】</b>                      新築を基盤にしつつ、公共/リフォーム/買取再販/集合住宅を組み合わせた成長モデルを整理。「最初の相談先」として選ばれる独自性（立ち位置）づくりを重要論点として位置付け、受注目標の考え方も含めて組み立てを具体化。  <b>【数値計画】</b>                      貸借対照表・損益計算書と主要指標（重要な管理指標）を対象に、戦略を数値へ落とし込むための検討項目と前提を整理。収益力強化に向けた討議を通じて、「何を高めれば財務が良くなるか」が見える形に整備（例：粗利率、借入縮減に必要となる一人当たりの経常利益（目安と現状）。  <b>【経営指標（4視点）】</b>                      安定性/収益性/成長性/生産性の4つの視点で、成長フェーズに向けた指標を整理した。</p>					
業績視点						
事業視点						
組織視点						

晴れシナリオ

2026年	事業A	事業B	事業C	事業D	他	計
2027年	事業A	事業B	事業C	事業D	他	計
2028年	事業A	事業B	事業C	事業D	他	計
売上高	<p>&lt;記載イメージ&gt;  <b>【計画への落とし込み】</b>                      事業ごとの外部・内部環境の要因を組み合わせ、「晴れシナリオ」「曇りシナリオ」の2つでシミュレーションし、計画に落とし込みました。</p>					
売上原価						
粗利益						
販管費						
営業利益						

曇りシナリオ

2026年	事業A	事業B	事業C	事業D	他	計
2027年	事業A	事業B	事業C	事業D	他	計
2028年	事業A	事業B	事業C	事業D	他	計
売上高						
売上原価						
粗利益						
販管費						
営業利益						

## テーマ：業務の見える化による事務部門の属人化解消と効率化

取り組み企業  
概要

社名：C社  
業種：製造業（金属加工業）

### 概要

#### 業務のブラックボックス化を解消し、事務部門の生産性を改善する基盤を整備

当社は、大手メーカーの傘下で、金属加工を営む企業として、安定した事業運営を続けている。人員面でも事業自体に大きな課題はない。

一方で、組織運営面では、専門性の高さゆえに業務が特定の担当者に依存し、他者が業務内容を把握できず、社内サーバー内のフォルダの内容も担当者しかわからない、「縦割り構造」が課題となっていた。

また、規程類が適切に整理されておらず、必要な根拠規程を探すために多くの時間を要している状況であった。これらは属人化による事業リスクや、事務部門の生産性悪化につながっていた。

そこで本事業では、まず事務部門を対象に、業務内容と関連規程の棚卸しを行い、「第三者が見ても理解できる業務基盤」の整備に取り組んだ。

### 成果

#### 業務の可視化と規程管理の一元化により、属人化解消に向けた基盤を構築

本事業を通じて、事務部門の全業務を棚卸しし、大項目から小項目まで体系的に整理したうえで、根拠規程、資料の格納場所を一元化した業務体系表を作成した。今後は、この表を基に社内サーバー内のフォルダを整理していく。

これにより、担当者以外でも業務の内容や流れを把握できるようになり、属人化リスクが大きく低減する。また、業務に紐づく規程や関連文書の所在が明確になり、必要な資料を探す手間が削減されることで、事務部門の生産性が改善する見通しだ。

さらに、この体系表は今後の標準化やマニュアル作成を進める際の基盤となるものであり、継続的な業務改善に向けた足がかりが整ったといえる。

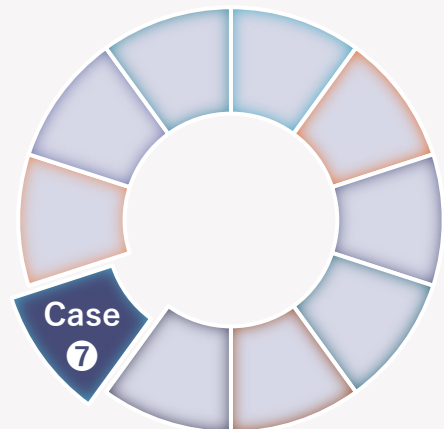
### ポイント

#### 業務情報の体系化により、属人化リスクを低減し、業務効率化を促進

取り組みに際しては、単なる情報整理ではなく、業務継続性リスクの低減と日常業務の効率化を同時に実現する観点を重視した。

具体的には、人事労務、経理財務などの業務について、大項目、中項目、小項目の階層に整理したうえで、必要となる根拠規程、資料の格納場所といった情報を一つの表に取りまとめた。これにより、担当者しか把握していなかった情報を可視化し、ブラックボックス化していた業務を明確に示すことができた。また、規程類の所在についても、業務単位で必要となる規程を電子フォルダに格納する、または紙媒体の場合は格納場所をメモとして記載するなど、参照性を高める工夫を行った。

これにより、規程を探す無駄な時間が減少し、事務業務の効率が向上する見通しだ。



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

取組みと成果のイメージ [抜粋・要約：業務体系表と規程管理の整理] (一部抜粋)

棚卸し

- ・事務業務を洗い出す
- ・関連する規程を確認する



体系化

- ・業務を階層で整理する
- ・業務同士の関係を整える



一元化

- ・根拠規程をひも付ける
- ・資料の場所を見える化する



運用へ

- ・探す手間を減らす
- ・フォルダ整理につなげる

大項目	中項目	小項目	規程名	媒体	格納場所	
人事・労務	採用・配置	採用活動	—	—	—	
		人事	組織規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		組織図	組織規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		従業員手続	就業規則 他	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
	勤怠・給与	勤怠・休暇	就業規則 他	就業規則 他	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>
			就業規則 他	就業規則 他	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>
		給与・賞与	就業規則 他	就業規則 他	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>
			就業規則 他	就業規則 他	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>
		退職金 (建退共以外)	退職手当規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		退職金 (建退共)	退職手当規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		人事台帳	個人情報管理規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		労働保険	雇用保険法・労災保険法	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		健康保険・厚生年金	健康保険法・厚生年金保険法	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
		健康診断・ストレスチェック	健康情報取扱規程・ストレスチェック制度実施規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
	人事制度	評価	一般職人事評価規程・管理職人事制度規程	一般職人事評価規程・管理職人事制度規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>
一般職人事評価規程・管理職人事制度規程			一般職人事評価規程・管理職人事制度規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
一般職人事評価規程・管理職人事制度規程			一般職人事評価規程・管理職人事制度規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
資格取得	資格取得	従業員就業規則・資格取得費用内規・資格取得貸付規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>		
総務・庶務	施設・備品管理	事務所・工場の保守	保守規程	紙	事務棟東側A棚	
		備品購入	備品購入規程	紙	事務棟東側B棚	
		作業服ほか	作業服着用・貸与規程	データ	<a href="https://www.">https://www.</a>	
	コンプライアンス	コンプライアンス	機密情報管理規程、グループ贈収贈腐			
	安全衛生					
株主・取 裏議						
	日常経理					
経理財務						
原価管理	原価管理					
情報システム	システム					
	データ管					
	ITサポー					

<取組みイメージ>

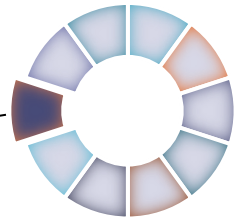
**【事務部門の業務体系表】**  
 人事労務、総務庶務、経理財務、情報システム等の業務を、階層（大項目／中項目／小項目）で整理し、全体像が第三者にも追える形に可視化。担当者の頭の中にあった業務を「見える表」にまとめ、ブラックボックス化の解消に向けた基盤を整えた。

**【規程・資料のひも付け】**  
 各業務に必要な根拠規程（社内規程、関係法令等）を整理し、業務単位で参照できるようにひも付け。規程を探す時間を減らし、判断や手続きが滞りにくい状態を目指した。

**【格納場所の明確化】**  
 規程や関連資料の媒体（データ／紙）を区分し、データは社内サーバー上の保管場所、紙は棚や保管場所のメモを記載する形で整理。必要な根拠規程にたどり着けるよう参照性を高めた。

**【運用の足がかり】**  
 作成した体系表を、今後のフォルダ再編、標準化、マニュアル作成の土台として位置付け、継続的な業務改善へつなげる準備を整えた。

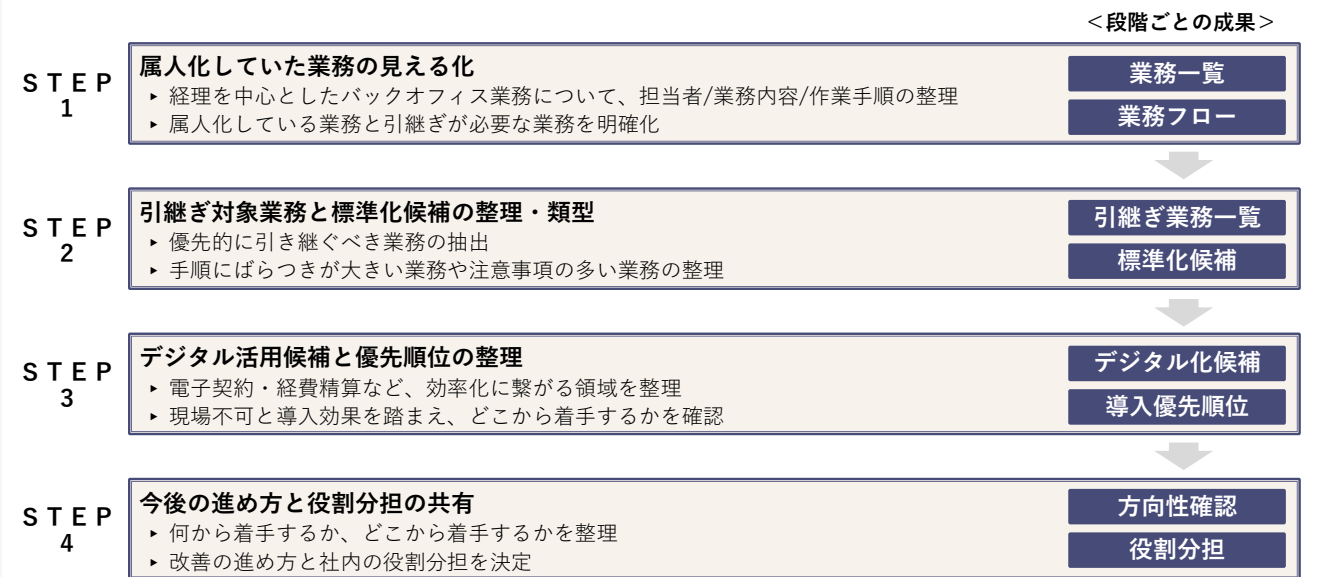
# テーマ：間接業務の引継ぎとデジタル化を見据えた業務改善



取り組み企業 概要	社名：D社 業種：建設業（電気工事業）
--------------	------------------------

概要	ポイント	成果
<p><b>属人化していたバックオフィス業務を見直し、引継ぎと効率化を推進</b></p> <p><b>苦</b>小牧市内の電気工事業D社では、経理を中心とする間接業務が特定担当者の経験・判断に依存し、定年を控えた世代交代で引継ぎが課題だった。</p> <p>紙管理や手作業も多く、事務負担軽減と会社として把握しやすい体制づくりが必要となり、本事業で業務棚卸を行い、引継ぎしやすい形と電子化を含む改善の方向性を整理した。</p> <p>今後の標準化や着手順の検討につなげる基盤を整え、継続運用も見据えた。</p>	<p><b>電子化を目的にせず、「業務の見える化」→「優先順位づけ」から着手</b></p> <p><b>今</b>回の支援は導入ありきとせず、まず『誰が・何を・どの手順で』を整理して業務の全体像が見える化した。</p> <p>次に、引継ぎで急ぐ業務や手順のばらつき、注意点の多い業務を抽出し標準化候補を設定。現場負荷と規模を踏まえ、電子契約・経費精算等の活用可能性と着手順を検討し、無理なく継続運用できる進め方を明確にした。単なる導入ではなく、継続運用できる体制づくりにつなげた点がポイントである。</p>	<p><b>引継ぎ対象業務と改善の優先順位を明確化し、効率化に向けた土台を整備</b></p> <p><b>経</b>理を中心とする間接業務の担当一覧と業務フローを整理し、引継ぎで確認すべき手順・注意点を明確化した。</p> <p>併せて、標準化を優先する業務を絞り、電子契約や経費精算等の活用が有効な領域と着手順を整理。今後の進め方と役割分担を共有し、担当者集中の状態を見直しつつ、引継ぎ・効率化を継続的に進める土台を整備した。これにより、管理体制改善に向けた論点も明確に社内でも共有された。</p>

## 取組みと成果のイメージ

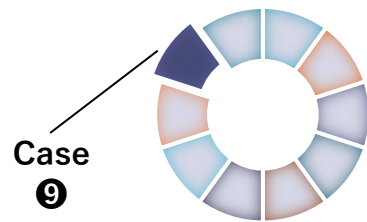


※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

テーマ：文書管理・データ保管の業務改善  
(更新・閲覧・運用負担の見直し)

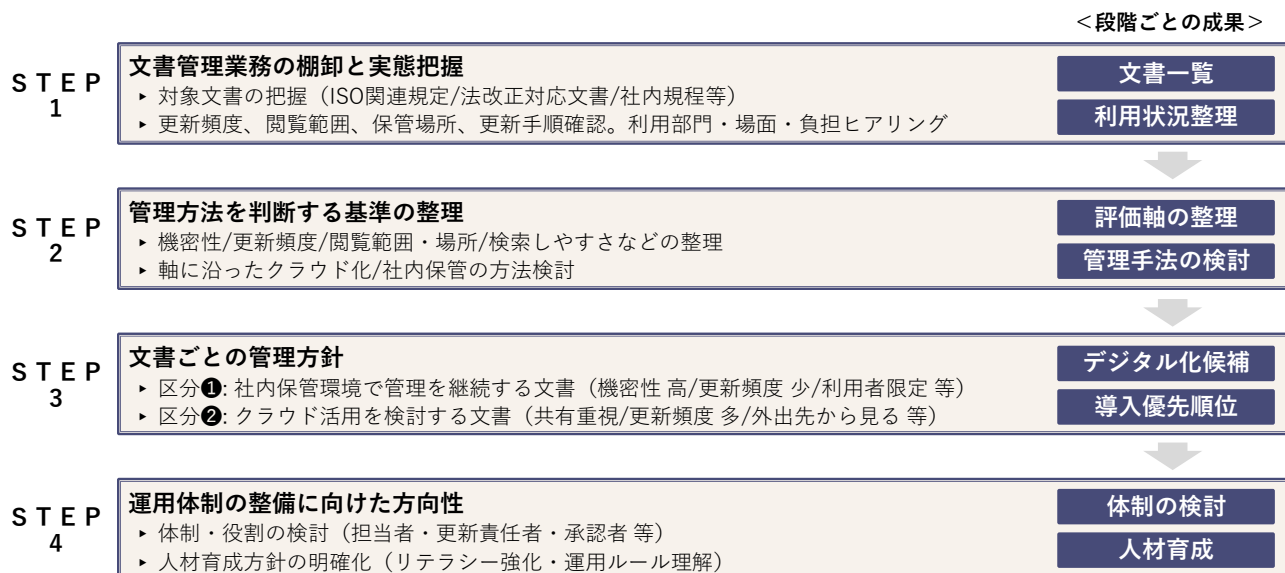
取り組み企業  
概要

社名：E社  
業種：廃棄物処理業



概要	ポイント	成果
<p><b>文書管理方法を見直し、必要な文書を探しやすく、更新しやすい運用へ</b></p> <p><b>苦</b>小牧市内で廃棄物処理業E社では、ISO関連規程や法改正対応文書等の管理が、一部の担当者に依存し、必要文書の確認・更新が滞りやすかった。また、現場や外出先から見れること、改訂・承認・周知など、管理作業の軽減も課題であった。</p> <p>本事業では、文書管理業務を棚卸し（対象文書・利用状況・更新手順等の整理）し、社内保存環境を活用する方法と、クラウド型の文書管理サービスを活用する方法を比較し、同社に適した管理方法の整理を進めた。</p>	<p><b>仕組みの導入ありきでせず、「文書の性質」と「利用実態」から管理方法を判断</b></p> <p>今回の支援では、まず文書を種類ごとに整理し、更新頻度、閲覧範囲、参照する場面（現場／事務所／外出先）、機密性、検索のしやすさ等を確認した。どこに置くかだけでなく、「更新したときに誰が差し替え、誰が確認し、どう周知するか」まで含めて検討し、継続できる管理方法を選べるよう、判断の基準（評価軸）を整理した。</p> <p>また、費用面だけでなく、利便性や定着までの道筋を想定してサービス比較をしたことがポイントである。</p>	<p><b>文書区分ごとの管理方針を整理し、運用改善の基盤を整備</b></p> <p>各種文書について、社内保存環境で管理を継続する文書と、クラウド活用を検討する文書に区分整理した。また、文書区分ごとに、保管場所、更新時の手順、確認・承認の流れ、周知方法など運用の考え方を明確にし、今後の整理・移行するための基準が整った。併せて、文書管理・保管に係る作業時間の削減目標を設定し、改善の方向性を社内でも共有した。</p> <p>運用を支える人材育成の方向性も整理し、継続的な運用改善に向けた基盤整備につなげた。</p>

取組みと成果のイメージ

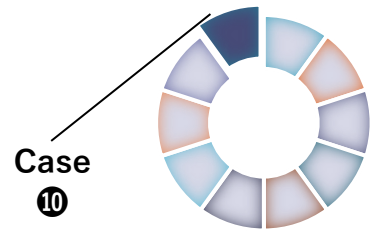


※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。

テーマ：生成AIを活用した業務改善  
(段階的な習熟支援と活用場面の整理)

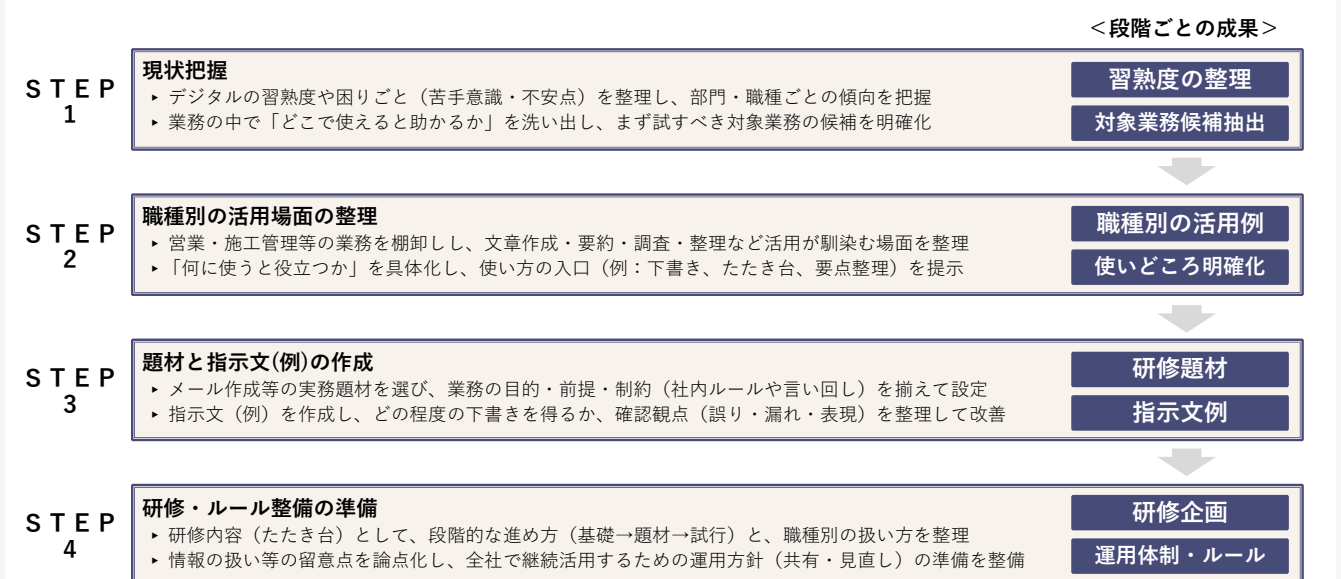
取り組み企業  
概要

社名：F社  
業種：建設業



概要	ポイント	成果
<p><b>AIを業務に取り入れる前提で、基礎力の底上げと「使いどころ」を整理を実施</b></p> <p>苦小牧の建設業F社は、従業員ごとにデジタルの得意・不得意や生成AIの利用状況に差があり、とくに営業部門を中心に「使ってみたいが、使いどころがわからない」という悩みがあった。建設業の実務で、どの業務で、どのように活用できるか整理されておらず、導入しても現場に定着しにくい懸念があった。そこで、基礎的なデジタルスキルの確認、職種別の活用場面の整理、実務に即した研修内容の検討を行い、無理なく取り組める導入の道筋を整えた。</p>	<p><b>いきなり活用を求めず、基礎確認→職種別の使い処→試行の順で支援</b></p> <p>生成AIの使い方そのものを先に教えるのではなく、まず基礎的なデジタルスキルの状況を確認し、従業員の習熟度に応じて段階的に進めることを重視した。併せて、想定される活用場면을職種別に整理し、営業・施工管理等で「何に使うと役立つか」を具体的に示した。実際の業務で扱う文面や資料を題材にすることで、導入の検討が「道具の話」に寄り過ぎず、業務改善の一手段として整理できた点がポイントである。</p>	<p><b>職種別の活用場面と導入プロセスを整理し、研修・定着に向けた基盤を整備</b></p> <p>建設業における生成AIの主な活用場면을整理し、営業部門・施工管理部門等で想定される活用例を明確化した。特に営業部門では、メール作成等の日常業務を題材に、導入しやすい研修内容（どのような指示文で、どの程度の下書きを得るか等）を整理した。全社で継続活用するためのルール（情報の扱い等）検討し、生成AIの活用を「個人の工夫」にとどめず、組織として進めるための準備が整った。</p>

取組みと成果のイメージ



※実際の内容は各社固有のものであるためイメージを掲載しております。



## 苫小牧市 令和7年度「職場改善コンサルティング事業」 取り組み事例集

---

2026年3月発行

発行者（受託事業者）

株式会社タナベコンサルティング 北海道支社

TEL：011-231-3211