

「職人氣質から工場生産へ」
～“心の生産性”を高める働き方改革～

Agenda

- ▶ 企業紹介と経営理念（PMVV）
- ▶ 働き方改革に着手した背景
- ▶ 制度設計
- ▶ 制度を「当たり前」にする職場づくり（製造本部）
- ▶ 制度活用実例紹介
- ▶ 成果と展望
- ▶ まとめ

01

会社情報

About US

▼ プロフィール



専務取締役兼工場長

伏脇一郎 / Ichirou Fushiwaki

富山県氷見市出身、130年続いた料理旅館の家業における廃業という苦難を通じ、伝統と革新の両立の重要性を実感
2004年中尾清月堂に入社、2017年製造現場において工場改革と働き方改革を同時に推進し、「職人気質からチーム生産へ」という文化的転換を牽引。

現在は、戦略本部長として会社全体の構造改革に取り組み、持続可能な運営体制の構築を目指す。
データに基づく客観的な分析と戦略的思考により経営課題に向き合いながら、新たな販路開拓とマルチタスク対応を通じて、次の100年に向けた基盤づくりに実践中。

ミッションは、社員一人ひとりの幸せに寄り添う経営を実践し、伝統産業の未来を切り拓く改革者となること。

▼ 会社情報

屋号 株式会社中尾清月堂

代表者 中尾吉成

設立 1975年1月（明治初期）

資本金 1000万円

所在地 富山県高岡市宮田町2-1

事業内容 菓子の製造、流通、販売

売上高 8億890万円

従業員数 91名（男性20名、女性71名）



▼ コンセプト

富山県高岡市で150年以上にわたり、人生の節目を彩る伝統的な和菓子文化を紡いできました。

しかし、ライフスタイルが変化し続ける現代において、ただ「変わらない」だけでは、和菓子の時間は止まってしまいます。

私たちのパーパスは「和菓子を未来に連れていく」こと。

伝統を重んじながらも、その手法にとらわれることなく、看板商品であるどら焼きをレンジ専用どら焼き「ホットドラバター」へと進化させたように、時代に合わせた新しい価値と楽しみ方を創造し続けます。

伝統とは、守り続けることではなく、未来へ運び続けること。その信念のもと、私たちは挑戦を続けます。

- ・ パーパス 和菓子を未来に連れていく
- ・ ビジョン 和菓子を通じ地域（富山）の幸せに役立つ
- ・ ミッション 地域に愛され続ける企業へ
- ・ バリュー 和菓子の持つ幸福感・和菓子の伝統継承



02

働き方改革に着手した背景

▼ 背景 伝統企業の成長を阻む根深い課題

3 Topic

市場環境の変化や職人不足、女性人材の離職など、従来の働き方では持続可能性が限界に達していた。
「キャリアを諦めるのはもったいない」というトップの想いを軸に、制度と意識の両面から改革を推進。
2017年より「職人氣質から工場生産へ」の方針を掲げ、個々の社員の長所を活かす仕組みづくりに着手した。

（市場の変化）

①

- ・和菓子市場全体の縮小
- ・少子高齢化
- ・文化価値の変化

（歴史的慣習による価値定着）

②

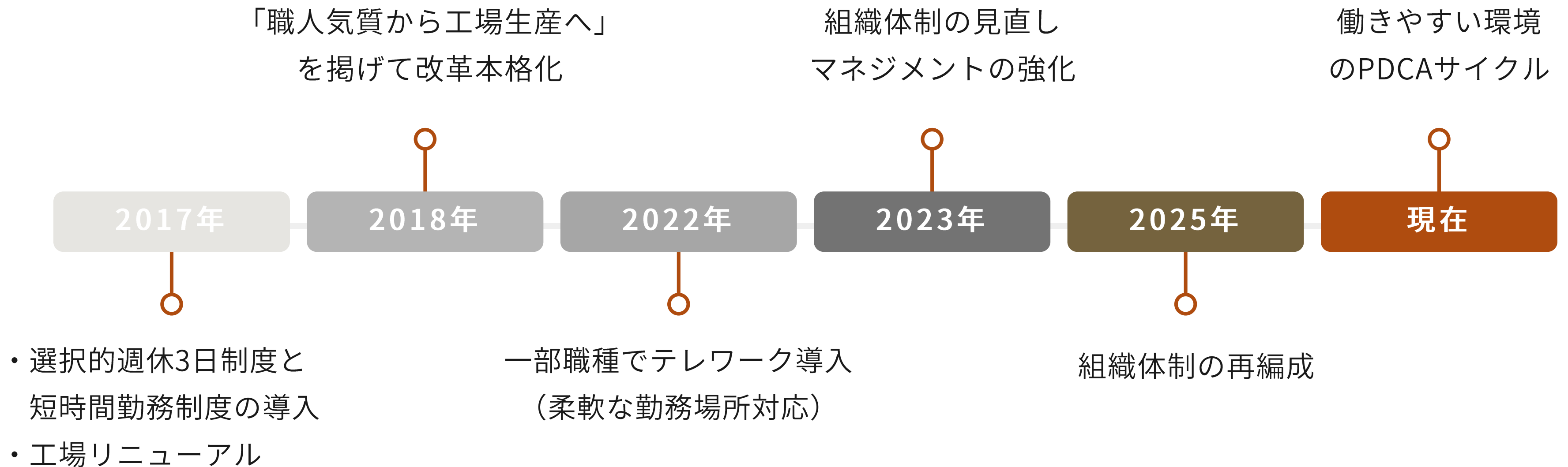
- ・女性社員のキャリア中断
- ・職人育成の限界
- ・個人依存で業務が回る

（見えない組織が生む不安定な運営）

③

- ・意思決定の迷走と現場の混乱
- ・業務の目的喪失によるモチベーション低下

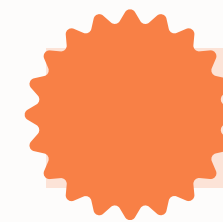
働き方改革取り組みの変（年表）



03

導入した制度

制度別比較



ライフスタイルに合わせた働き方の選択

社員のライフスタイルに合わせて、選択的週休3日制度や短時間正社員制度での勤務など柔軟な働き方を選択可能。勤務時間や日数に応じた給与調整制度も整備されています。

	導入年度	対象	内容	給与	備考
選択的週休3日制度	2017年	製造本部 全スタッフ (事由問わず)	・ 水、日、以外の任意の1日 (曜日固定) ・ 1年単位の変形労働時間制	・ 勤務日数減に応じた 給与調整 ・ 業務能力	・ 休日が年間150日前後
短時間正社員制度	2017年	製造本部 全スタッフ (事由問わず)	・ 時差出勤 ・ 1年単位の変形労働時間制	・ 勤務日数減に応じた 給与調整 ・ 業務能力	・ 1日6時間～勤務 ・ 週30～40時間調整可
テレワーク	2022年	デザイン・企画 ・ 事務部門	・ 部署ごとに対応	・ 給与調整無し	・ 店舗休日の際の自宅勤務可 ・ 育児等の理由

▼ 心の組織図、心の生産性向上

Point

中尾清月堂では、働く人の「心の生産性」向上を重視し、逆三角形の「心の組織図」を基盤としています。お客様を頂点に、働く人が支え合うこの構造は、働く人の「想い」を誘因に、金銭的報酬だけでなく、やりがいや成長も重視します。これにより、モチベーションを高め、美味しいお菓子作りと組織の持続可能性を両立。さらに、多様な働き方を認め、個々の強みを活かすことで、全員が貢献できる環境を目指しています。一人ひとりの幸せを追求することが、結果として、お客様の笑顔、ひいては企業の成長につながると考えています。

04

制度を「当たり前」にする
職場づくり（製造本部）

▼ 取り組み内容 「お互い様」の風土を育む3つの工夫

3 Topic

職人の勘をデータで「可視化」し、機械化も進めることで、属人的な生産体制からチームで生産性を高める体制へと移行しました。選択的週休3日制度などの柔軟な働き方を多様なロールモデルとして提示し、管理掲示板で目標を共有することで、変化に強い組織の土台を築いています。lon1や業務内容本位の評価を通じて「共創意識」を高め、部署を超えて協力し合う組織風土の変革を実現しました。

生産体制の革新

①

- ・ 生産体制の見直し
- ・ 機械化による効率化
- ・ チーム生産体制への移行

見える化の徹底

②

- ・ 職人の勘を数値化
- ・ 管理掲示板の設置
- ・ ロールモデルの作成

共創型組織へ

③

- ・ 共創意識向上（横断的協力体制）
- ・ 柔軟な働く環境とマネジメント体制

▼ 制度活用実例

製造本部

制度活用者Aさん

- 産休育休制度活用⇒短時間勤務制度⇒選択的週休3日制度⇒（部門長）
- 「平日の休みでリフレッシュし、後半も元気に働ける」
- 情報ギャップを防ぐためのコミュニケーション工夫

制度活用者Hさん

- 産休育休制度活用⇒選択的週休3日制＋短時間勤務制度を組み合わせ活用⇒パート
- 「子どもとの時間が増え、仕事と家庭の両立が実現」
- 周囲との協働を意識し、働き方に前向きな変化

働く人の声



前向きには向き合える
ようになりました



仕事と家庭を両立でき
るようになりました



05

成果と展望

成果と展望

「心の生産性」を軸にした働き方改革と組織の進化

3 Topic

女性社員の定着率向上、採用応募数の増加、残業時間削減など具体的な成果を生み出しています。「おいしい菓子を作るためには、菓子づくりに関わる人が幸せに働けること」という理念のもと、「心の生産性向上」を重視し、一人ひとりの価値観に寄り添う企業文化を醸成しました。今後は伝統と革新のバランスを保ちながら、多様な働き方の更なる推進と共に、制度運用の効果測定や組織全体のコミュニケーション強化にも取り組み、持続可能な企業へと進化を続けます。

生産性向上と働き方改革

①

- ・ データ化/標準化/機械化による効率化
- ・ 制度導入/多能工化で柔軟な働き方
- ・ 残業削減と心の生産性でモチベーション向上

組織風土と共創文化の醸成

②

- ・ 心の生産性重視の企業文化
- ・ 制度と業務プロセスの両面改革
- ・ 横断的協力体制で心理的安全性確保

持続的な進化と地域貢献

③

- ・ 伝統と革新で人手不足時代に対応
- ・ 働き方改革モデルケースを目指す

06

まとめ

▼ 多様な正社員制度実現のために

3 Topic

中尾清月堂は、何よりも「人」を組織の中心に据え、変化し続ける社会ニーズと個人の価値観に柔軟に対応する働き方の実現に挑戦しています。私たちの根幹にあるのは「伝統と革新の調和」。守るべき和菓子文化があるからこそ、生産体制を革新し、職人の暗黙知であった技術を誰もが誇りを持って学べる「見える化」された仕組みへと転換してきました。

しかし、これは単なる制度改革ではありません。組織は常に変化する人の心の集合体であるという認識のもと、PDCAサイクルを通じて継続的に対話と改善を重ね、多様な仲間が輝ける共創型組織を育むこと。これこそが、私たちの革新の核心です。従業員一人ひとりの幸せと企業の成長を同時に追求し、収益性と社会性を両立する持続可能なモデルを確立するため、私たちの終わりのなき挑戦は続きます。

生産性向上と働き方改革

①

- ・ データ化/標準化/機械化による効率化
- ・ 制度導入/多能工化で柔軟な働き方
- ・ 残業削減と心の生産性でモチベーション向上

組織風土と共創文化の醸成

②

- ・ 心の生産性重視の企業文化
- ・ 制度と業務プロセスの両面改革
- ・ 横断的協力体制で心理的安全性確保

持続的な進化と地域貢献

③

- ・ 伝統と革新で人手不足時代に対応
- ・ 働き方改革モデルケースを目指す

▼ ご挨拶

- ご清聴ありがとうございました。 -

中尾清月堂の取り組みは、働く人の幸せを軸にした持続可能な職場づくりの事例です。

制度の柔軟性だけでなく、一人ひとりの人生に寄り添う姿勢が、企業の魅力と成長につながっています。

子育てや介護、学び直しなど、多様なライフステージに対応できる環境は、これからの時代に不可欠です。

「心の生産性向上」を目指す働き方改革は、地域に根ざした企業の未来を支える力にもなります。

制度は導入するだけでなく、浸透させることで本当の価値を発揮します。

社員がいきいきと働ける職場づくりのヒントとして、今回の事例が皆さまの参考になれば幸いです。

これからも、働く人とともに歩む企業として挑戦していきたいと思っています。