

日本一失敗できる会社の 組織改革

石屋製菓株式会社 人事総務部 柿村俊子
2026年3月23日

01 自己紹介



柿村 俊子

人事総務部 ゼネラルマネージャー

- 1997年：石屋製菓入社
イシヤチョコレートファクトリー配属
- 2005年：白い恋人パーク 館長
- 2020年：人事部教育課 副部長
- 2022年：人事総務部 ゼネラルマネージャー
- 2025年：サザエ食品株式会社人事総務部
ゼネラルマネージャー兼務

02 会社概要

社名	石屋製菓株式会社
代表者	代表取締役社長 石水 創
本社	札幌市西区宮の沢2条2丁目11-36
創業/設立	1947年 / 1959年
資本金	3,000万円
従業員数	887名（平均年齢 41.9歳）※2026年2月
事業内容	菓子の製造・企画開発 およびグループ販売網による菓子販売
製造工場	2工場（札幌市西区、北広島市）
販売網	直営店（道内7、道外4） 道内外の特約店約400店舗 ※道外は空港免税店等



03 経営方針

MISSION

しあわせをつくるお菓子

お客さまのしあわせ はたらく人のしあわせ 北海道のしあわせ

VISION

100年先も北海道に愛される会社へ



中期経営計画

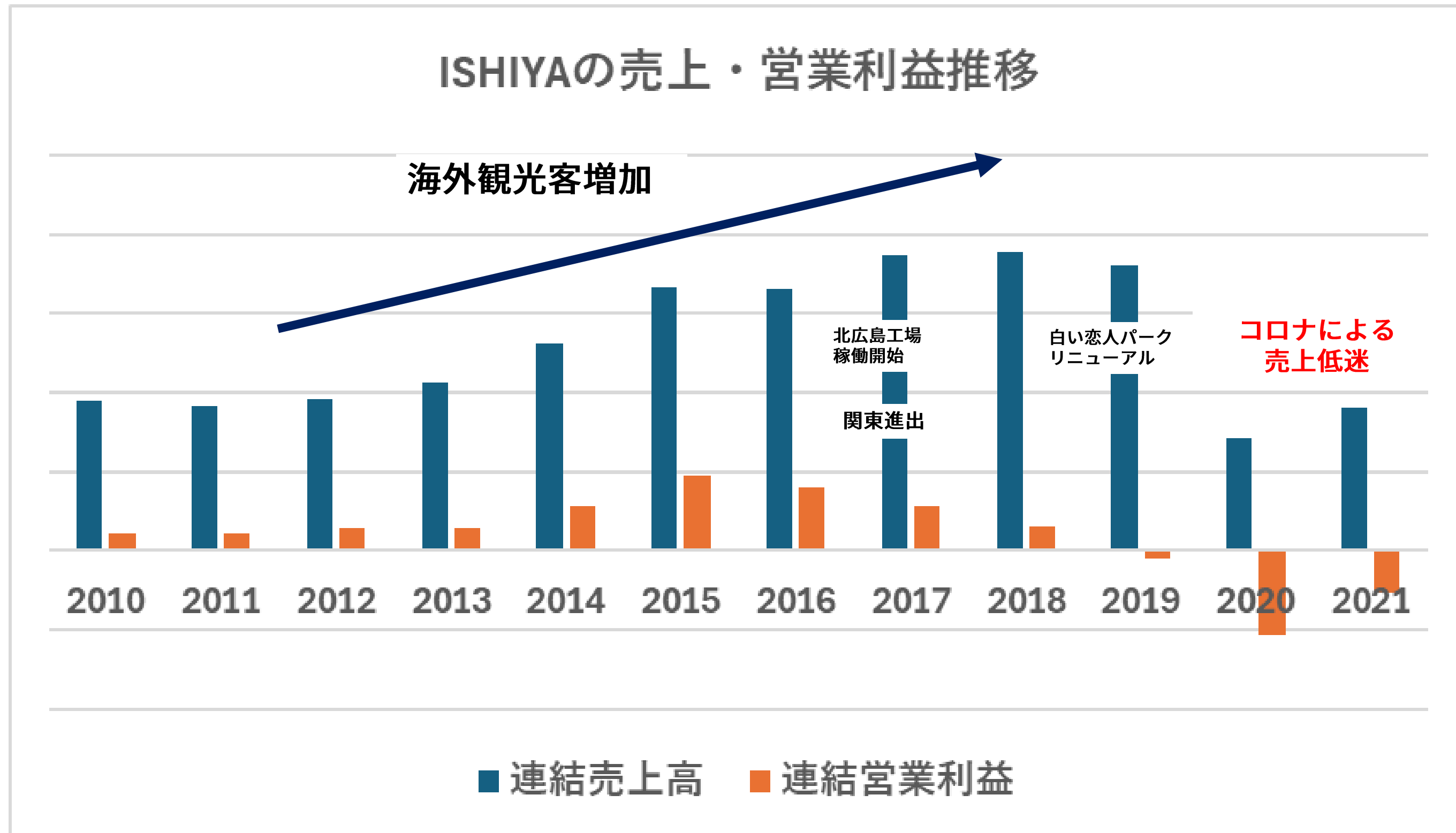
日本一失敗できる会社

改善を重ねた結果
目標未達

ヒューマンエラー
法令違反

組織改革の背景と概要

04 コロナが突き付けた現実

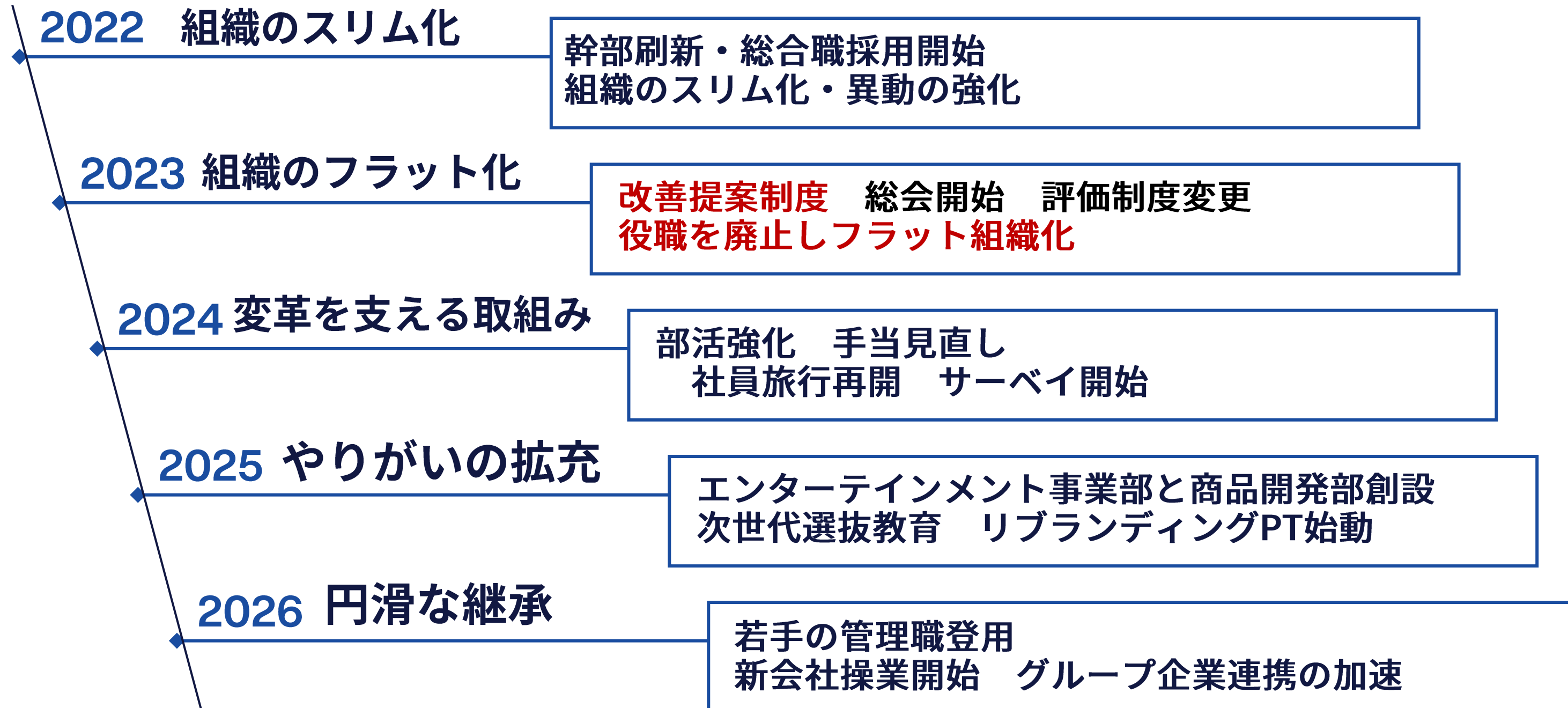


04 コロナが突き付けた現実 ～組織課題～

- セクショナリズムによる不平不満や相互批判
- 異動はネガティブという認識が根強い
- 意思決定に時間がかかり、情報が正しく伝わりにくい
- 各役職の役割・権限が不明瞭で責任の曖昧さを生んでいる
- 役職者の適性や資質が十分に見極められていない

05 組織改革と挑戦の軌跡

新体制始動



改善提案制度

06 改善提案制度



改善提案によって
新しい形で商品販売を
始めた例も…！



06 改善提案制度

入社1年目社員の改善提案

12 つくる責任
つかう責任



部署：白い恋人チーム サンド室 名前：柏木

改善分類：作業効率 改善箇所：チョコ吸い/クッキー合わせ装置

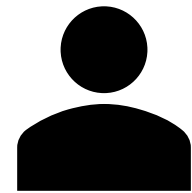
●改善内容

改善前：エアーホースの長さに差があり長いホースが絡まり重なる等し、装置交換時 間違えやすい。
また、清掃時にホースが長いと作業がしにくい。
改善後：作業のしやすい長さに均一に揃えた。



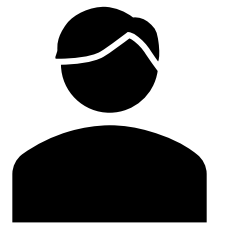
改善効果：装置交換・清掃時の作業効率向上、負担削減

06 改善提案制度



役員

Aさんの提案がすばらしい！やめる・なくす・減らす判断は勇気がある。
“やっている安心”を手放せるのは、
本質を見ている証拠。時間を生む改善は、未来への投資



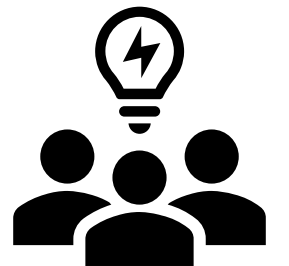
マネージャー

Aさんの提案、社長に褒められたよ！
素晴らしいね！良かったね！また頑張ろう！



Aさん

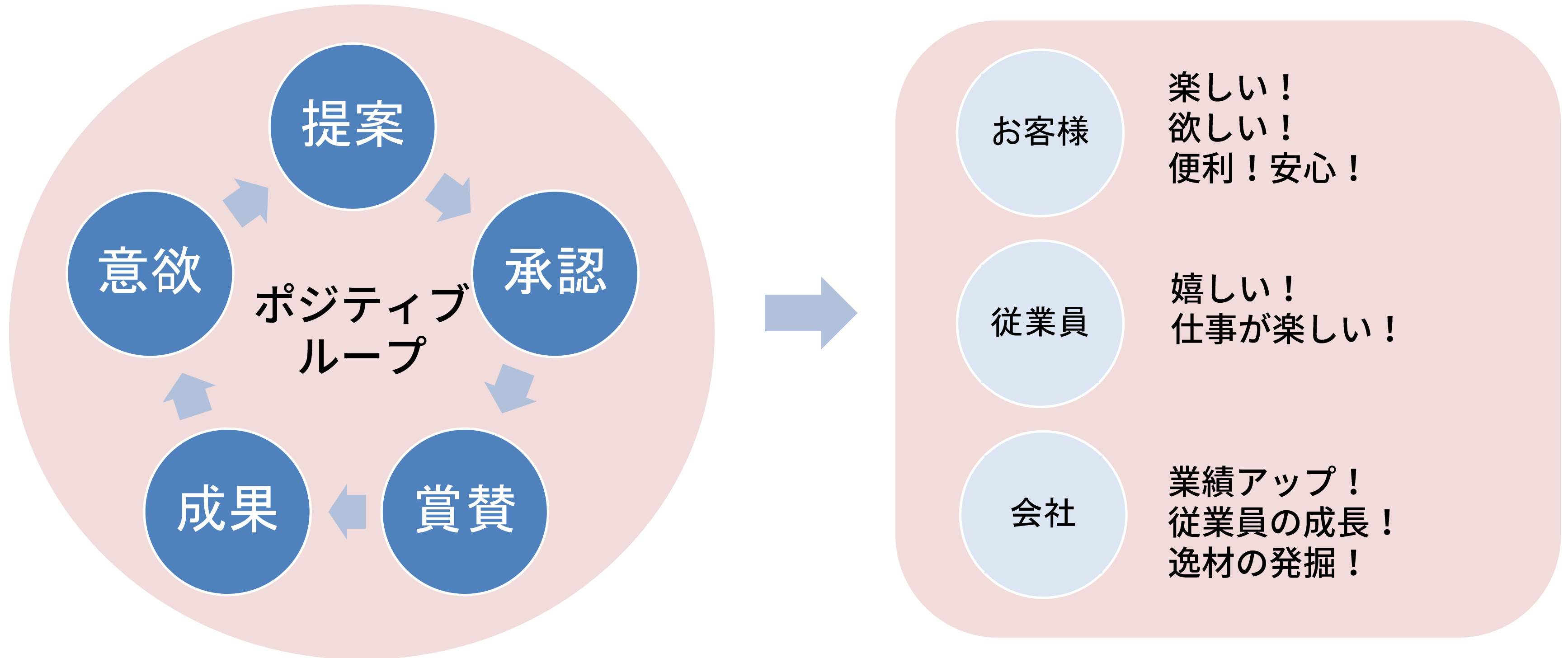
嬉しいです！がんばります（また提案をだしてみよう！）



従業員

スゴイ！私もやってみよう！
Aさんの案を活用するとこんなこともできそうだ。
Bさんに相談して一緒に提案してみよう

06 改善提案制度



06 改善提案制度 表彰

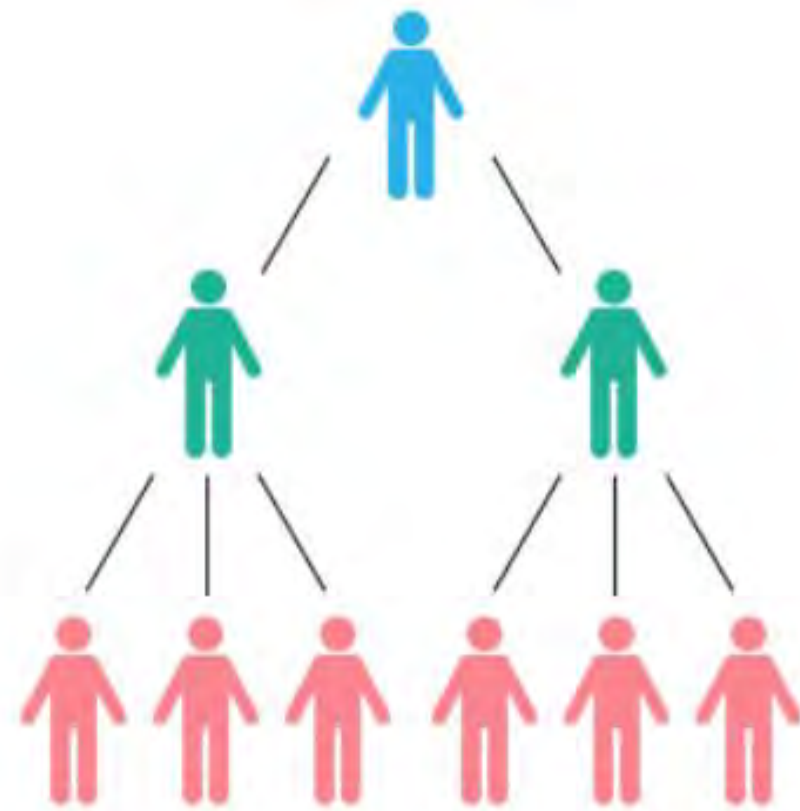


最優秀改善は
ISHIYA総会で
発表・表彰

組織のフラット化

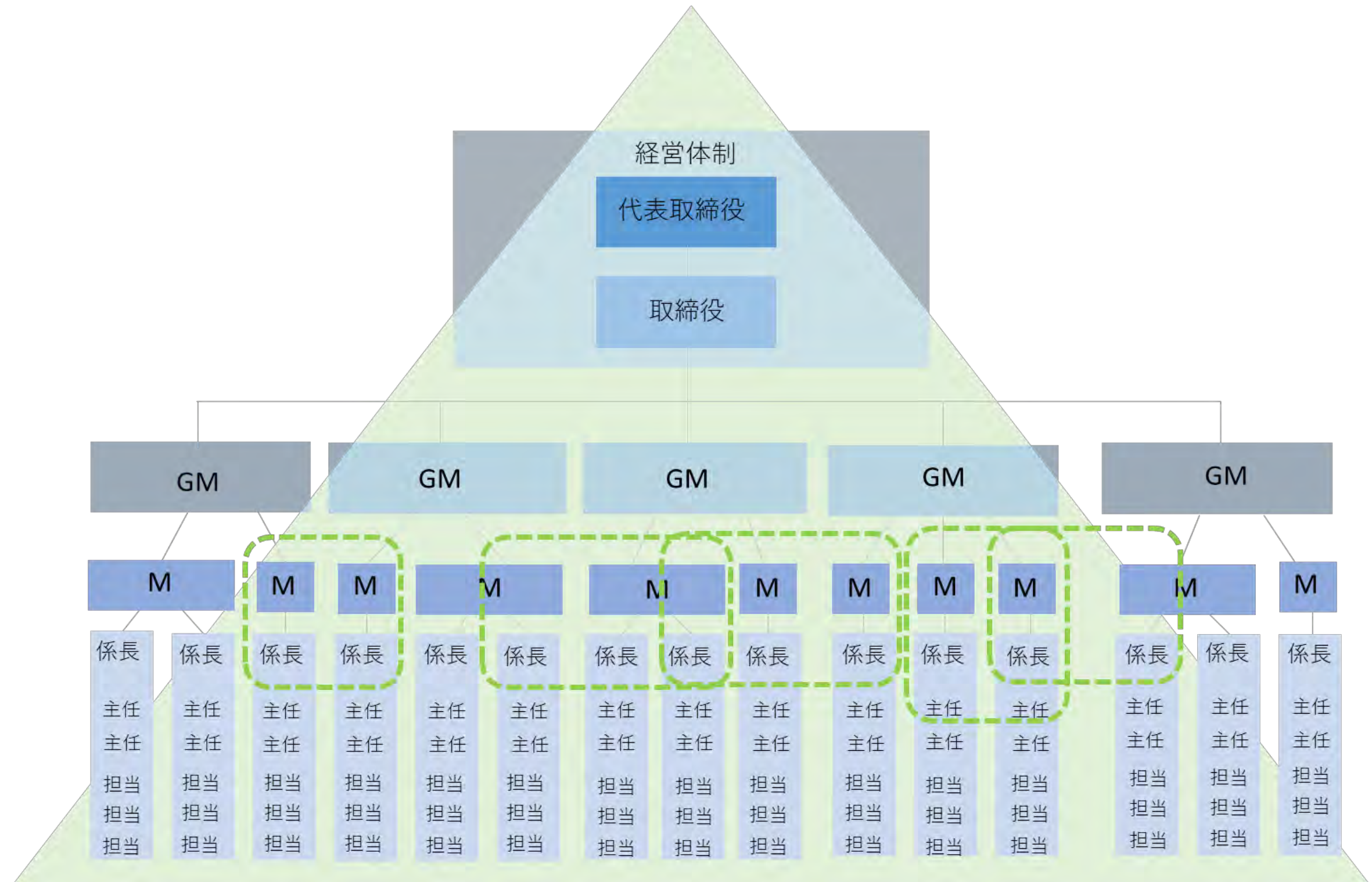
07 組織のフラット化：ピラミッドからサークル型へ

ピラミッド型組織



ピラミッド型

上位から下位に向かって
明確な階層構造を持つ



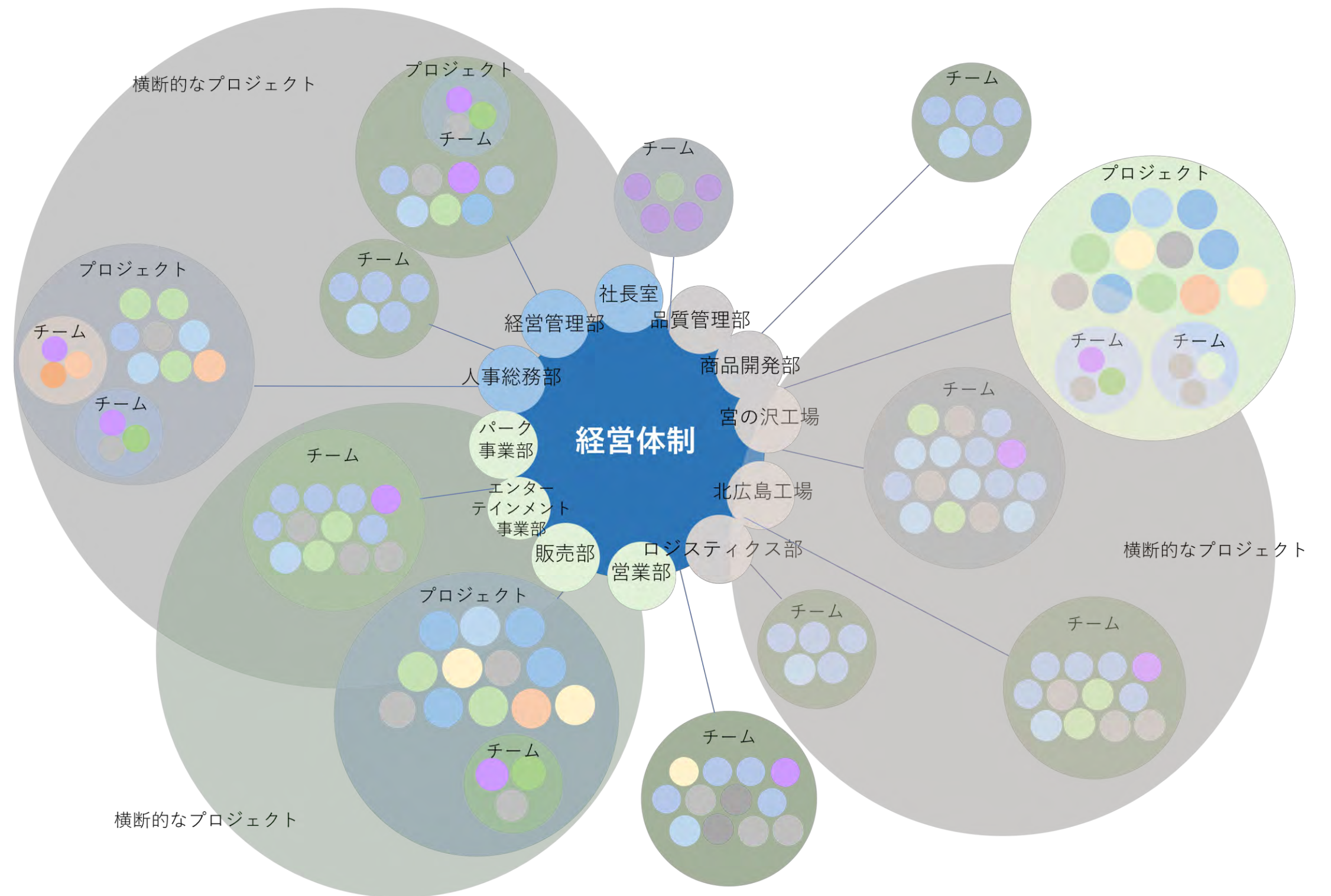
07 組織のフラット化：ピラミッドからサークル型へ

サークル型組織

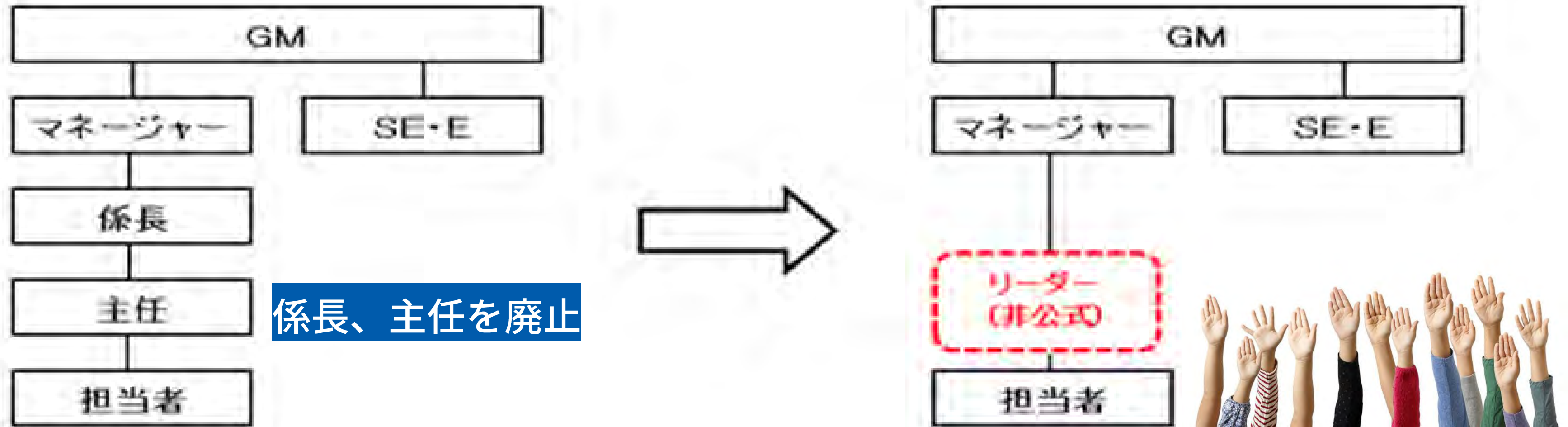


フラット型

階層構造がフラットであり、
意思決定がスピーディーである



07 組織のフラット化：手挙げによるリーダー選抜



係長と主任を廃止し、マネージャーと担当者の中に、各部の判断で「リーダー」を配置
リーダーは職位ではなく、組織運営上の役割で、はたらく人の選挙で決定

改革を支える取り組み

08 改革を支える取り組み：社内交流の促進



BBQ イベント



社員旅行(和歌山)



農業レクリエーション



誕生日お祝いイベント



社員旅行(千葉)



部活動(フットサル)

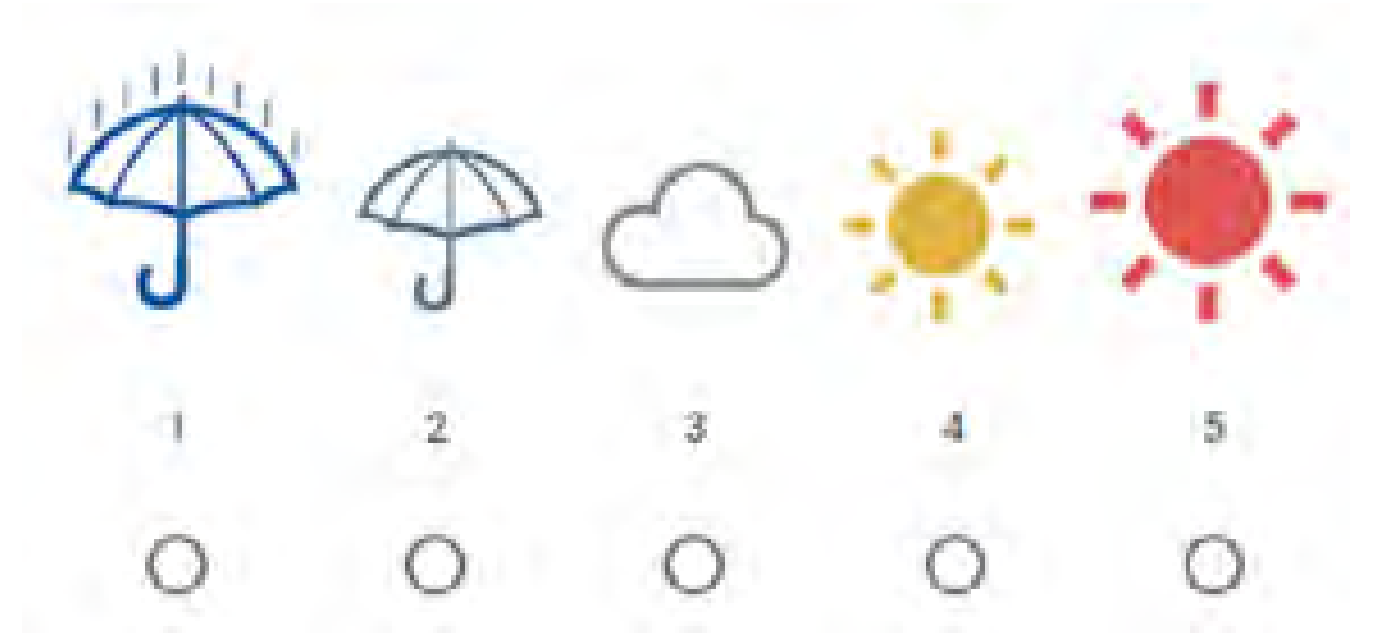
08 改革を支える取り組み：評価制度～薩摩の教え～

- 一、何かに挑戦し、成功した者
- 二、何かに挑戦し、失敗した者
- 三、自ら挑戦しなかったが
挑戦した人の
手助けをした者
- 四、何も挑戦しなかった者
- 五、何も挑戦せず批判だけしている者



08 改革を支える取り組み：コンディションサーベイ

この1か月のパフォーマンスはいかがでしたか？
天気でお答えください



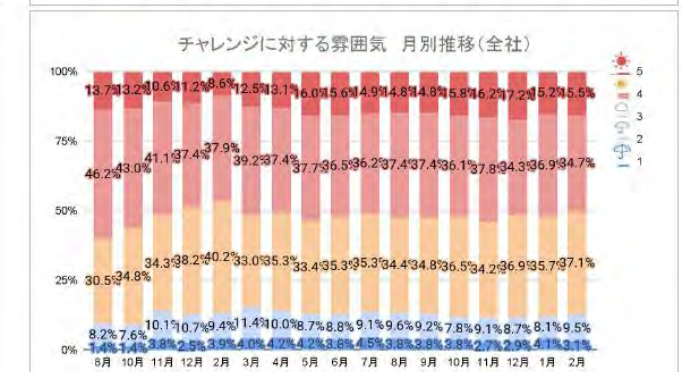
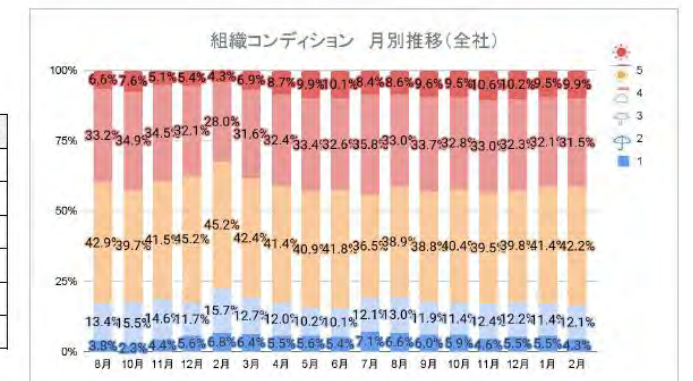
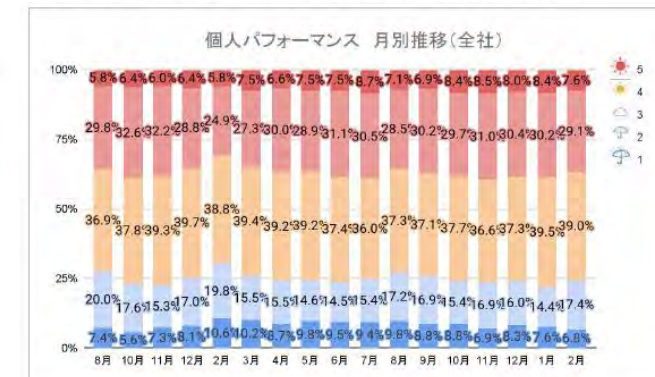
- 個人のコンディションは？
- チームのコンディションは？
- チャレンジに対して前向きですか？
- 人事に伝えたいことがある（自由記載）
- 人事に面談を希望する（はい/いいえ）

全社

全休や豪雪時の通勤に関するご意見等が寄せられました

カテゴリ	分類	コメント件数
労働環境(働きがい)	業務のやりがい、裁量権	0
労働環境(働きやすさ)	労働時間、休暇、オフィス環境、福利厚生、業務量・負荷	10
人間関係	上司・同僚との関係、チームワーク、コミュニケーション	2
評価・育成	人事評価、キャリア、研修、教育	2
会社・組織・人事方針	会社・組織・人事方針や施策など	4
その他	上記に該当しない意見や要望	4

※これは評価ではなく、組織の現状を客観的に把握するための指標です



成長のかけ算で
北海道を盛り上げる

そのための挑戦を続けていきます

