# 組織風土改革の取組み

２０２５年４月
関西電力株式会社

# 目 次



１．経緯

２．組織風土改革の推進体制

３．改革のプロセス

└１．重要課題の抽出

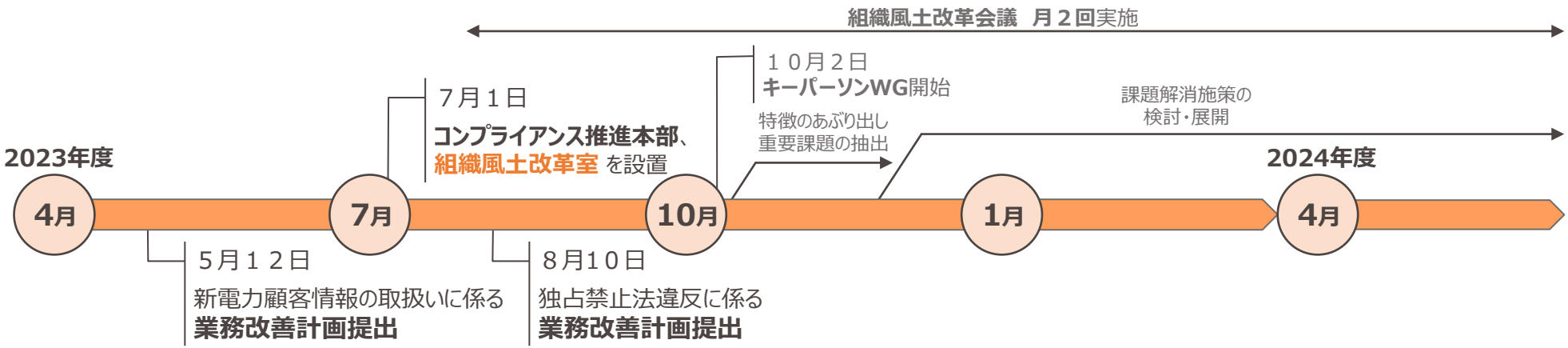
└２．課題解消施策の展開

４．様々な取組み事例

# 1． 経緯



- 当社は、2023年５月および８月に業務改善計画を提出。
- 再発防止対策として、「内部統制の強化」や「監督・監査の強化」とともに、「**組織風土改革**」に取り組んできた。




**業務改善計画における再発防止対策**

- **内部統制の強化**
- **組織風土改革**
  - ✓ 全役員・全従業員が職位や所属の垣根を越えて自身の思いや気付きを率直に語り合えるような組織風土を創り上げる
- **監督・監査の強化　他**

# ２．組織風土改革の推進体制



- 各部門から選定された「**組織風土改革キーパーソン**」（７名）が、各職場から集まった改革推進メンバーとともに、従業員目線で検討を行ってきた。
- そこで取りまとめられた課題や施策案について、「**組織風土改革会議**」（計２０回）を通じて**経営層がそれを後押し**するという形で改革を進めてきた。

## 組織風土改革キーパーソン

各部門から選定

**事業　４部門**

［ ソリューション、原子力、再エネ、火力 ］

第一線職場
- 営業拠点
- 発電・保守拠点　など

**コーポレート　３部門**

［ 経営企画、人財・安全推進、IT戦略 ］

各部門・職場において改革を推進する従業員

総勢**50名強**

**従業員目線**で提起

**経営層による後押し**

## 組織風土改革会議

（ 2023.7新設 ／ 議長：社長 ）

**全執行役、グループ会社の社長など**

報告　特別監督

## 取締役会

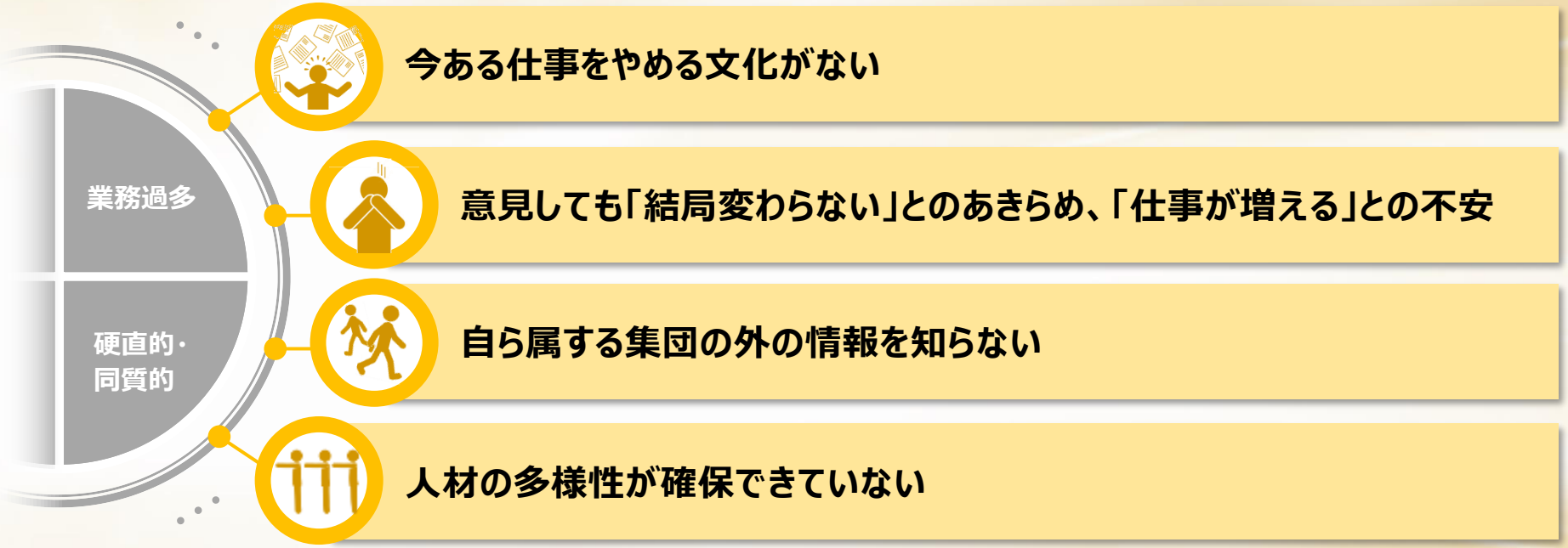
**過半数が社外取締役で構成**

# 3－1．改革のプロセス　～重要課題の抽出～



- 対話活動や従業員アンケートなどから**当社組織の特徴**をあぶり出した上で分析を行い、それらに影響を与える真因を追求、全社で共通性が高いものを**「重要課題」として抽出**。

## 組織風土に影響を与える「重要課題」




などの重要課題を抽出

The Kansai Electric Power Co., Inc.

# 3－2．改革のプロセス　～課題解消施策の展開～



- **重要課題の解消**に向け、**「気づく、言える、行動する」**をスローガンに、**心理的安全性を高め**、適切なコミュニケーションを図りながら、**「制度・仕組み」**、**「意識」**の両面でアプローチしていく。

**気づく**

リスクやチャンスに対する
高い感度をもつ

**言える**

心理的安全性が高く
風通しが良い状態をつくる

**行動する**

気づき、声を上げたことを踏まえ、
自ら主体的に動く
（受け止めて組織として対応する）

## 課題を解消するための施策

**制度・仕組み面**
の施策例

**他者と学び合い、意識し合う機会の創出**

（他部門等への短期間滞在や、女性社員同士の交流など）

**意識面**
の施策例

**ルール・業務の見直しにかかる意識づけ**

**意見提起を推奨する意識づけ**

**心理的安全性**

率直な意見や素朴な質問、違和感の指摘など、
「いつでも」「誰でも」気がねなく言いあえる関係性が大前提

The Kansai Electric Power Co., Inc.

# ［検討の様子］従業員目線での検討



## 様々な声がある中で、紆余曲折をくり返しつつも 地道に根気強く、そして前向きに

**従業員目線ありのままで 経営層に提起しよう**

**それぞれの熱い想い こんなにも くすぶっているのか !?**

**改革はチャンス！**

**伝えたい！活かしたい！**

ソリューション 第一線職場

水力 第一線職場

原子力 第一線職場

ディスカッション・意見聴取 など

ソリューション本部

火力 第一線職場

**組織風土の課題も さまざま**

本店と第一線職場の距離感も
自部門特有かもしれない

**部門や担当業務によっても 捉え方はさまざま・・・**

**それぞれの立場で正論だし**

同質性の強さ は
良い側面もあるよね・・・

結束力とか

# ［検討の様子］トップマネジメントの後押し



## 経営層として従業員の声を真摯に受け止め、ともに考える

検討メンバーの皆さん、
**これからも耳の痛い提言を期待しています！**

小さなことからでも、**役員自らが実践しましょう！**
「改革の取組みって、これくらいのことからでいいのか」と
従業員の皆さんに思ってもらえることも大事

組織風土改革会議

細かな検討に労力をかけすぎず、割切りも必要です
「**実践あるのみ**」で進めていきましょう！

**組織風土改革会議**
**経営幹部との意見交換**

課題解消に向けて
会社・経営層の本気を示すことが重要

検討を進めるにあたって、
心理的安全性が確保された状態で
取り組んでいただけていますか？

社外取締役・社長との意見交換

世の中は変わってきており、
会社の決断がそぐわなくなることもあります
変えていくのは皆さんという自覚を持って！
今だからこそ 声が届きます
（社外取締役）

きちんと論理立てて進めていて素晴らしい
ただ、**もっと自由な発想で進めてよい**と思いますよ
（社外取締役）

# 4．様々な取組み事例



- **部門や職場単位**でも、**自主的かつ意欲的に様々な取組み**を進めている。
- 改革の機運を高めるべく、**改革の「見える化」**にも取り組んでいる。

**トップによる対話活動**

**職場改善に向けた取組み**

**役員向け研修**

**女性社員交流会**

**「かんでん家族の日」**

**社内広報による改革の「見える化」**

関電新聞「新年特別企画 森社長＆従業員座談会」
（2024.1 No.1078）

会議室逼迫への対応
（執務環境の改善）

担当業務や経歴などの
プロフィール情報の公開
（交流の活性化）

呼称「さん」の浸透

など

# さいごに



● 一人ひとりの意識は変わりつつあり、改革の手応えを感じていますが、

組織風土改革の取組みは、ゴールはないと考えています。

小さなこと・簡単なことから「**実践あるのみ**」との考えのもと、

さらに改革の機運を高め、全役員・全従業員が「**自分事**」として

「**気づく、言える、行動する**」を実践できるよう、取組みを推進していきます。