

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける

特定社労士・経営士・高齢者雇用AD 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 企業発展の原動力は人づくり

- ① 社員の向上心を高める仕組みをつくる
- ② 社内に「学びの場」をつくる
- ③ 「成長支援シート」を活用する

2014年11月号 (第141号)

## 「人づくりなくして企業の発展なし」

大企業の一部を除いて、まだまだ厳しい状況にあります。消費税値上げ後は消費不況という様相を呈しています。この厳しい状況を打開する原動力は「人づくり」にあるといっても過言ではないと思います。

「日本企業が弱くなったのは、目先の収益向上に目が向きすぎ、人づくりを怠った」ことに起因するとも言われています。それを人事制度の面から推し進めたのが「成果主義」でした。

『日経トップリーダー』は、中小企業の「人づくり」に貢献するために「人づくり大賞」を創設し、10月号でその受賞企業と経営者を紹介しています。今回は「人づくり」について、受賞企業に学んでいきたいと思っています。

## 企業発展の原動力は人づくり

### 社員の向上心を高める仕組みをつくる

社員の向上心をきめ細かに高めることを心がけているのが、株式会社ホリ（菓子製造・販売 北海道砂川市）です。ホリは「人づくり大賞」最優秀賞に選ばれ、25年度の「おもてなし経営企業選」（『おもてなし経営』とは、①社員の意欲と能力を最大限引き出し、②地域・社会との関わりを大切にしながら、③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営）にも選出されています。

ホリの「人づくり」の主な内容を紹介しますと、以下のとおりです。

- ①経営理念や経営方針、求められる人材像などを分かりやすく名刺サイズにまとめ、「クレド」として配布、社員への徹底を図っている。朝礼や会議を通じてその共有化を行っている。
- ②新入社員に対し先輩によるマンツーマン指導やフォローを行っている（「お兄さんお姉さん制度」）
- ③現場に必要な商品知識獲得に向け、毎月ミニテストを実施し、年間連続満点者の表彰、報償を行っている。また、独自の社内認定制度として、味覚、臭覚など公正を保つための官能検査実技試験を行い、更に品質のよい商品づくりに役立っている。
- ④会社が費用面などを全面的にバックアップし、中小企業大学校などの外部のセミナーに積極的に参加させている。受講後は幹部がそろって週2回の早朝会議で、社員が研修で学んだ内容とそれをどう仕事に生かすのかを発表してもらう。「『いい話だった』で終わらず、自分の肥やしにしなければ研修の意味がない」（堀社長）
- ⑤農業生産法人「グリ・グリ・ホリ」を設立し、高齢社員を積極的に活用している。本社隣の農地で、菓子の原材料となる野菜を栽培、この運営を70歳を超える3人の社員が担っている。生涯現役をモットーとした活躍の場を提供している。また、子供たちに野菜づくりや稲刈りなどの体験を通じて、人の命をはぐくむ食物が成長していく様子を学んでもらうことを予定している。

## 社内に「学びの場」をつくる

新卒社員の入社3年間の教育システムを作り、新卒社員定着率95%という驚異的な定着率向上を実現しているのが株式会社山岸製作所（切削加工 群馬県高崎市）です。この5年間に採用した新卒社員20人の内、離職したのはわずか1人です。

以下、山岸製作所の教育システムを紹介します。

①ヤマガシテクニカルセンター 入社1年目はここで126時間の授業を受け、基礎技術を学ぶ。基礎知識が身に付くことで工場でのOJT、先輩社員とのコミュニケーションがスムーズになる。会社で作成した教科書を用いて、社長、専務、1級技能士らが講義を行っている。

②匠塾 入社2、3年目が対象。例えば入社2年目の社員の場合、機械の段取りのスピードアップなど、今の仕事の習熟につながる学習を行う。3年目は難削財の加工といったハイレベルな研究テーマが与えられ、最後に研究発表会もある。

「新卒社員が社会人として健全に育つかは、最初の3年間にかかっている。彼らの将来に責任を持つ覚悟で教育に臨んでいる」（山岸社長）

その他、「企業は人なり。人材育成は企業力」の理念に基づき、以下行っています。

③キャリア・コンサルティングの実施 経営層、リーダー層、一般社員層のコミュニケーションをスムーズに行うために、部下の悩みを汲み取るなどの傾聴訓練をおこない、社員との面談を毎週1回行うことにした。

④経営指針の作成を社員と共に行う

⑤テクニカルマイスター制度の確立 仕事を洗い出して職務明細一覧表を作り、それに基づき教育訓練計画を作成。ヒューマンスキルとテクニカルスキルの両方の能力をもった技能者の育成、広範囲な職務に対応できる多能工の育成を行っている。

## 「成長支援シート」を活用する

「成長支援シート」を活用し、自立型社員を育成、業績を伸ばしているのがびわこホーム株式会社（不動産業 滋賀県甲賀市）です。

以前は不動産業界では当たり前の歩合給制度を採用していました。売ったら売っただけ歩合がもらえる。ときには年収1500万円の社員も出たといいます。

しかし、歩合給制は多くの弊害を生み出します。まず社員の定着率が非常に悪いということです。多くの社員が入社3ヶ月で辞めていきました。売上を上げている社員も無理できるのは35歳まで。それ以降は給与が下がり、子供に一番金のかかる時期に年収が下がり、辞めていきます。

また前線から離れたマネジャー職には誰もなりたがりません。引き受けたとしても嫌々やっている状態ですから、部下が育つはずがありません。更には自分の給与のために顧客のニーズとは関係ない、価格が高い商品売りつける社員まで現れました。

上田社長は決断します。「会社が永続して、社員に長く働いてもらい、幸せになってほしい。そのためには歩合制を廃止しなければならない」

「個人戦の歩合制から団体戦の成長支援制度」への転換です。「成長シート」の活用による「成長支援制度」（社員の約40年間の継続した成長を支援する仕組み）づくりです。「成長支援制度」により、全員が個人や部門のみではなく、びわこホーム全体で目標を達成しなければならないという意識を持ち、ノウハウを共有するようになりました。また、社員が自分で目標を立てて動くことができるようになりました。マネジャーも効果的に部下指導ができるようになりました。更に「成長支援シート」に基づく長期計画で、5年後、10年後のキャリアパスが見え、社員の人生設計もしやすくなったといいます。