

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) 人づくり先進事例に学ぶ

- ① 離職率 47%を 20 年かけてほぼゼロに
- ② おもてなし力を高め、最強の組織をつくる

2015 年 8 月号 (第 149 号)

人手不足が深刻化しています。いたるところで「いくら求人を行っても応募者なし、人が来ない」という声を聞きます。

この人材不足への対処の第一は、在職者の定着率を高めることです。在職者が働きたいと思える企業をつくることです。これが結果として求職者が入社したいという動機付けとなります。

「仕事に対する誇りを植え付け、離職率をほぼゼロにした」(清川メッキ工業)「おもてなし力を高め、最強の組織をつくった」(アンシン建設工業)

今回は、「日経トップリーダー・人づくり企業列伝」で紹介された上記 2 社から学んでいきたいと思います。

人づくり先進事例に学ぶ

■離職率 47%を 20 年かけてほぼゼロに■

メッキ工場は文字通り「3K(きつい・汚い・危険)」職場といわれています。

求人を出してもなかなか応募者が無い、採用できたとしても定着しない状況が続きました。特に 1990 年頃は売り手市場で、離職率が 47%にも達したといえます。

ではいかにして、離職率ゼロを実現できたのか。

【職人技を見える化する】

メッキ加工は職人技で、先輩の背中を見て覚えるものとされてきました。新入社員とくに新卒社員は仕事を覚えられずに自信を失い辞めていく者が多かった。

そこで、ISO9001 も活用しながら、職人技を言語化、見える化していきました。マニュアルを制作することによって基本の習得が早まり、一人ひとりの創意工夫の余地が広まりました。更に、クレームを激減させたといえます。

【自己ビジョンを見える化する】

自立した社員を育てる仕組みづくりにも取り組んできました。「社員手帳」などを作って、一人ひとりが目標をたて、その実現に向けて日々行動する習慣を付けさせようとしてきました。しかし失敗。手帳は自分以外の人の目には触れない。それゆえ頑張っても褒められず、困ったときに助言が受けられない、それが努力の継続を妨げていたのです。

目標を「見える化」、個人目標を「自己ビジョン」として職場に張り出す仕組みに変えました。上司や同僚に見られることが、目標達成に向けて行動する動機付けになっています。

【交換日記と祭りで一体感を作る】

新卒社員と先輩社員の交換日記、新人が仕事の分からない点や疑問点などをぶつけ、入社 2~3 年の先輩社員が回答する仕組みです。新人にとっては自分が会社に受け入れられたと実感できますし、先輩にも「教えることによって自ら学ぶ」という効果をもたらします。

さらに先輩社員と一緒に祭りに参加することによって、一体感を高めています。踊りに参加することは内定を出す前に必ず学生に説明し了解を得ています。先輩の指導で 2ヶ月間みっちり練習し 8月の夜に本番を迎えます。

【めっき教室で働く喜びを実感】

どんなときでも、社員が仕事に誇りを感じられる場をつくりたい。そうした思いで作られたのが「めっき教室」です。社員の子供たちを招待し、社員が先生となって、わが子たちにめっきの原理を教える。さらにめっき加工でキーホルダーを製作すると子供たちは大喜び。子供たちの「お父さんの仕事はすごい」という言葉が社員に働く喜びを実感させました。今では地元の小・中学校の要請に応じて「出張授業」を行っています。

【品質道場で共育する】

清川メッキ工業は、「教えあうことで学ぶ『共育』」を人づくりの柱にしています。中堅職が若手に教える仕組みです。社内に専用の部屋を設け、7人ほどいる「品質委員」が研修を企画します。1日2～3時間、2～3週間の研修を実施しています。若手だけでなく、教える中堅職の育成にもつながっています。

■おもてなし力を高め、最強の組織をつくる■

トヨタのお膝元の豊田市で、業界大手のトヨタホームもライバル視する存在となっているのが「アンシン建設工業」です。その強さの秘密は、一言でいえば「おもてなし力」です。

【おもてなしは挨拶から】

「挨拶はおもてなしの第一歩」(原田会長)だと強調しています。住宅を建てるとき、社員や協力会社の職人は、現場周辺の住宅に挨拶に行きます。それも5回です。地鎮祭、着工時、骨組みを作ったとき、工事期間中、そして完成時です。もちろん近所の人とすれ違ったら先に挨拶します。協力会社の工事規定にも盛り込んで徹底させています。

こうした風土を、社長が社員に対して率先して挨拶することにより作っていきました。

【超地域密着】

商圏は本社と刈谷支店の半径9km圏内に絞り込んでいます。家をたてた後になにかトラブルが起きて顧客が問い合わせしてきた場合、30分以内に車で駆けつけるためです。

【人事評価制度】

顧客に対する「おもてなし力」に重きを置いた人事評価制度を導入しています。たとえば全社共通項目では「仕事や周りの人に誠実に接することができるか」「笑顔や元気な挨拶を意識して仕事をしていたか」など。また営業部では「お客様に対して打ち合わせから完成までのコミュニケーションはしっかりできていたか」といった項目に加えて、顧客満足度調査の結果も項目に入っています。

同社では、建設中と完成後の2回、顧客満足度調査を実施し、それを評価にも活かしています。

【月1回全員と面談】

おもてなし人材になるためには、相手の困りごとを察して解決する力も必要です。それを社員に伝える狙いから実践してきたのが、社長による月1回の個人面談です。給与明細を1人ずつ手渡し、その際に悩みや相談事がないかをたずねて話を聞き、必要に応じて手を差し伸べています。話をじっくりと聞いてもらえるだけで、社員は気分がすっきりすることが多いといいます。

【掃除】

原田会長は、掃除もおもてなし人材の育成には不可欠だと考えています。月2回全員で始業前に社内をきれいにしていきます。さらに別の日に月2回、会社の周囲1kmほどと建設現場を全員で掃除をしています。

掃除には3点の効果があると強調しています。①他人の気持ちを察することができるようになる、②気づきの力を高めることができる、③周囲の環境を良くすることで、掃除した人自身の気持ちを前向きにする、です。掃除は相手の立場でものを考えるための修業の場だと考えています。

同社はこの「おもてなし力」で強い組織をつくっています。