

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
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 若手が成長しベテランが安心して働ける会社にする

- ①ベテランの活躍と若手の成長の好循環をつくる
- ②社内研修と検定で若手社員が大きく成長

2017年6月号(第167号)

「若手が着実に成長でき、ベテランが生涯安心して働ける会社になりたい」

これは、富士特殊紙業(愛知県瀬戸市、食品パッケージ印刷業) 杉山会長の言葉です。先日『日経トップリーダー第3回人づくり大賞』の受賞企業が公表されました。その1つが富士特殊紙業です。同社は、他社に先駆けて体に優しい水性グラビア印刷技術を開発しました。同時に「ベテランの活躍が若手の成長を加速させる仕組み」をつくり、業界では確固たる地位を築いています。

今回は、優秀賞を受賞した富士特殊紙業とフクザワコーポレーション(長野県飯山市、土木・建設業)の取組を紹介します。

若手が成長しベテランが安心して働ける会社にする

■ベテランの活躍と若手の成長の好循環をつくる■

富士特殊紙業は4つの仕組みをつかって、ベテランの活躍と若手の成長を促しています。

【マンツーマン指導体制】

印刷技術は、機械の使い方さえ覚えれば習得できるほど単純なものではありません。天候や湿度によってインクの量を変えたり、顧客の指示に応じてインクを調整したりと緻密な作業、熟練が要求されます。それらのポイントをベテランが、若手を原則としてマンツーマンで教える仕組みをつくっているのです。70代の大ベテランが10代の新人に教えることもめずらしくないといいます。

現在、ベテランの技術をより短期間で正確に伝えるために手順書を作成中です。

これと併せて、若手のスキルアップを支えているのが、目標管理制度です。個々人が半期の目標を工場内に写真付きで張り出し、上司がミーティングで進捗状況を毎月チェックしています。

「周囲に目標を公言する形になるので、緊張感と責任感が生まれる」その効果は大です。

【プロジェクトチーム制度】

仕事を覚え一人前となった中堅のステップアップの場が、プロジェクトチームです。部署横断でチームをつくり、技術開発などに取り組んでいます。30~40代の中堅クラスを中心に10~20人で組織、月数回進捗会議を開き課題解決に当たっています。これにより、中堅は視野を広げると共に、周囲を巻き込んで仕事を進める経験を積み、幹部になる準備をしているのです。

このプロジェクトチームから多くの成功事例が生まれています。その好例が「水性グラビア印刷技術」です。有機溶剤を使った油性グラビア印刷が業界の主流でした。有機溶剤は強い臭いを発し人間の健康に悪影響を与える物質を含んでいます。これを工場では使わずにすむようになり、労働環境を劇的に改善しました。現在、富士特殊紙業の中核技術となっています。

【OB会制度】

「OBが元気な姿を見せれば、新入社員に『一生幸せに働ける会社なんだ』という安心感が生まれる」(杉山会長)

OB会は定期的に会社を集まり親睦を深めるだけでなく、社内イベントのサポート役も担っています。とくに活躍するのが、新入社員歓迎会です。実際「新入社員のと看、歓迎会で60代、70代の人たちの元気な姿を見て前向きな気持ちになれた」という声が多い。

OB会に入会できるのは定年退職した元社員はもちろん協力会社の元社員も対象で、現在46人が所属しています。

【前払い退職金制度＋定年延長制度】

長く働ける土台となっているのが、この前払い退職金制度＋定年延長制度です。

富士特殊紙業では、定年時に得られる退職金の総額を4分割し、35歳、45歳、55歳、定年時に分けて支給しています（最初の3回は会計上給与として支給）。社員の生活を生涯にわたって支えることを目的にしています。「マイホームや子供の教育費などまとまったお金が必要となるときに支給されて助かる」と社員には好評です。

この退職金制度は、勤続3年以上の社員が対象で、支給額は当該年齢時点の基準額（グレードによって8段階）に勤続年数（すでに支払った分の年数を除く）を掛けて算出します。

この制度は会社側にもメリットがあります。社員の定年時に支払う退職金が少ないので、引当の負担が少なくなるからです。これが定年延長を後押ししました。現在定年は66歳、定年後も本人が希望し会社が認めれば嘱託社員として働くことができます。

■社内研修と検定で若手社員が大きく成長■

フクザワコーポレーションは、13年連続で長野県の優良技術者表彰を受けています。同時に若手がドンドン集まり定着する企業となっています。同社の人づくりの特徴は、①自作教材を作り、若手社員が新入社員を丁寧に教育する、②土木技術の検定試験を独自に創設し、技術力の底上げを図る、③若手社員の言動を毎週上司が報告し、良い点は実名で、悪い点は匿名で共有するというものです。

【自作教材で若手社員が新入社員を教育】

新卒社員を採用し始めた当初は、育成のノウハウが確立されておらず、退職者が続出しました。しかし、自社でつくった教材を使った教育や社内検定により、次第に若手社員が定着するようになりました。

教材は、福澤社長が父の会社に入った当初、先輩社員から聞いたことを必死になってメモをしたノートでした。今は、現場で使用される道具の使い方から、土木業界の仕組みまで幅広くカバーしています。さらに、実際に社内で起きた問題が多数含まれており、仕事にそのまま使えるものとなっています。

新入社員はこの百科事典の厚さほどもある自作教材で、2ヶ月かけて13の研修プログラムを受講します。この新人研修の講師を務めるのが入社2～5年目の若手社員です。新人研修が社員の交流と若手社員の育成にも一役買っているのです。

【国家資格と社内検定の取得を全力支援】

フクザワでは、資格取得も全面的にバックアップしています。施行管理の社員には土木施行管理技師や建築士などの取得のために定期的に社内で勉強会や模擬試験を実施しています。

また社内検定制度もつくりました。現場に必要な①バックホウ（ショベル）操作検定（1～6級）、②型枠組み立ての検定（1～4級）の2つです。「地元で盛んなスキーの検定をヒントにつくれば、社員が上級を目指して技術を磨いてくれると考えた」（福澤社長）

検定試験は年に1回。試験前には勤務時間中に講習会、練習会を開催しています。教えるのは上級の資格を持った社員です。

今では、この社内検定制度は、長野県に認められ、県知事の認証も付与されるまでになっています。

【毎週ほめて伸ばす】

「誰だって、褒められるとうれしい。あのときのちょっとした行動を見てくれていた人がいて、それを皆の前で褒めてくれる。これを続けていると、どんどん仕事に前向きになってくれる」（福澤社長）

フクザワでは、毎週建設部門の係長以上が部下の良かった点、改善した方がいい点を福澤社長にメールで報告します。その内容は、良かった点は実名入で、改善すべき点は匿名で建設部門の社員全員にメールで共有されます。

こうした丁寧な人づくりが、技術者集団をつくり、収益性の高い工事の受注につながっています。直近10年間では売上2.7倍、経常利益6.9倍という好業績となっているのです。