



社員のみなさん

■継続的なマネジメント力向上のために、研修の内製化プランを設計

「リーダー育成支援研修」については、マネジメントスキルを体系的に学べるものの、1年間の外部支援だけでは、社内でのスキル定着ならびにマネジメント力向上は難しい。そこで、最終的なゴールとして「研修の内製化」を設定し、本事業が終了したあとも、社内研修を継続的に進めるようなプログラム設計を行っていった。具体的には「企業の目指す姿」から人材育成の考え方を整理し、求める人材像、人材要件を等級ごとに設定していく。

次に、各人材に応じた育成方法をOJT、OFF-JTと2通りに分けて明文化。育成すべき内容が決まれば、研修内容を「マインド」「能力」「スキル」3つの内容で分け、等級ごとに誰にどの研修を受けてもらうべきかを整理していく。最終的には、実際の社内研修実施に向けて、年間を通じてどの時期にどの研修を行うかスケジュールに落とし込むところまで進める。

「新入社員世代を理解する」「新人受け入れ」のための研修も充実させ、行動特性が異なる他世代への理解を深めていく。その結果として、共に高め合い、成長し合える組織を目指す。昨年度と比べ、定着率は13%の向上、離職者数も3名程減る予定である(2016年1月時点)



社内研修の様子

■社内外に対して、「思いやり」のある組織を目指す

同社が人材育成において大切にしているのは、品質方針でもある「モノづくりを通じて相手の心を考える『思いやり』」を培い、これからの細見ブランドを自分たちの手で作り上げることに、共に高め合い、自らに誇りを持ち、成長し続けることである。そのために必要なのは、自分に求められた役割、相手の役割や状況を理解した上で、主体的に仕事に取り組む力を強化すること。これからは、これまで行ってきたことがなかった

さらには、取締役が社内講師になるために、「トレーナー育成研修」にも参加。伝わりやすい話し方やジェスチャー、立ち振る舞いについての研修を受けた。2016年1月には、プレセミナーとして、その取締役がコンサルタントと一緒に社内マネジメント研修を行い、実際にやってみてうまくいった点・うまくいかなかった点を抽出。永続的に社内研修を進めていくために、何を改善すべきかを整理することで、コンサルタント不在でもスムーズにできる下準備を整えていった。

Interview



01 細見 大作さん (代表取締役)

代表に就任して15年が経ち、人材教育を早急に進めたいと考えてきましたが、当社はまだまだトップダウンの「鍋蓋型組織」。社長以下の社員で、強いリーダーシップを持った人材が育っているとは言えません。今後目指したいのは、マネージャー層が社員の指導教育を行える「ピラミッド型組織」です。当社の社員は、何でもこなせるオールマイティ人材よりも、何か一つに秀でた力がある突出タイプが多いです。凹凸はあるけれど、社員同士がうまく力を合わせれば、高得点を取る集団になれる。そのためには、個人の力を引き出すマネジメント力が必要です。

当社ならではの教育体系を作るために本事業に参画を決めたところ、社内で「僕たちも研修に参加します」という声が上がったことは喜ばしいことでした。今後、社内研修を定着させ、人材育成への理解を深めていきたいですね。



02 海老原 栄輔さん (製作部 部長)

人と話することに苦手意識があり、メンバーに仕事を依頼する際も、伝え方や言葉の選び方で悩むことがありました。そこで、社外の方ともしっかりコミュニケーション力を高めたいと考え研修に参加しました。

研修では、様々な業種から約30人が集まり、4~5人でグループワークを行います。周りは他業種で初対面の方なので、相手の言葉遣いや態度、表情をよく見て対話するクセがつかえました。会議の進行方法を学ぶファシリテーション研修では、人からいかに意見を引き出すかという点を学び、さっそく社内でも実践しています。これまでは、部内で意志の疎通が足りず、夕礼(夕方のミーティング)でもなかなか意見が出せなかったが、今後は一人ひとりをもっと主張できるコミュニケーションにより、円滑な組織を作っていきたいと考えています。



03 齋藤 翔子さん (総務部)

2015年に入社し、社会人としてのビジネススキルがまったくなく、「若年育成支援研修」に参加しました。メール作成時の言葉の選び方、ビジネス通話時の話の組み立てなど、基礎を体系的に学ぶことができ、非常に有意義でした。

今後は、研修を社内でも進めていくための内製化プロジェクトの一員として、社員に研修参加を呼びかけたり、出欠席を把握したりと事務作業が増えていきます。日常業務もあるなかで、「研修の優先順位をいかに上げてもらうか」「学んだことを現場でどれだけ実践してもらうか」など課題はさまざまありますが、研修の大切さを皆さんに理解してもらえれば、積極的に働きかけていきたいですね。

✉ 神戸 良知 コンサルタントより

当初はマネジメント力強化への意欲が非常に高く、研修の内製化に向けて「リーダー育成支援研修」に経営層を始めとして熱心に参加していただきました。その後、「若年育成支援研修」にも参加をいただき、現状分析で明確となった課題解決を図るとともに、既存の各制度と整合性をとりながら独自の人材育成体系を構築して運用しました。

人と人のつながりを大切にする、そのスタイルをこれからも大事にしながら、今後は社内研修で組織の活性化と個々の人間力アップを図り、より働きやすい魅力ある会社へと成長していただければ幸いです。

事例 9 モノづくりを通じて、相手の心を思いやる人間形成

~こういう時代だからこそ、人材育成制度の充実~

細見工業株式会社

定着促進

代表者：代表取締役 細見 大作

創立年月：1969年5月

所在地：東京都葛飾区小菅

従業員数：18名

事業内容：展示ケース、建築・装飾・内装金物の製作

URL：http://www.hosomi-kogyo.co.jp/



お客様の心をカタチにするイッピン製作

1969年の創業から、ディスプレイ業界において本格的な装飾金物の製作を行っています。美術館・博物館などの展示ケースから、商業施設の建築金物・内装金物、ディスプレイ什器、オブジェまで、手がけるすべての商品に、既製品は一切ありません。お客さまのニーズを丁寧にヒアリングしオーダーメイドする技術力の高さで、数々の有名展示物、商業施設の案件を担当しています。

事業参加の理由

2002年に社長が交代したものの、先代からの職人気質の旧来型指導の影響により、社員に対する人材育成が十分に行われていなかった。それが離職の要因の一つと気づいた同社は、働きやすい会社作りのために人材教育に力を入れ始めてはいたが、単発的で体系的な研修制度には至っていなかった。

そこで、定着促進に向けて、社内でも実施する研修制度を見直しし、最終的には処遇改善と業績向上に結び付けるという本事業の存在を知り、すぐに参加を決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

まず取り組んだことは、定着率の向上を阻害している本当の要因は何なのか、ということをはっきりさせることだった。そこで、サポート事業者のコンサルタントを中心に、現状分析と課題抽出を行うため、経営層・管理者層から一般職・契約社員まで全従業員を対象とした「就業満足度調査アンケート」と、各階層の従業員に対するヒアリングを実施した。良い結果としては、会社の制度は適切であり、人間関係は良好である事が挙げられた。一方、課題も見つかった。経営層・管理者層は、会社における自分の役割に関する理解、部門業績達成のためのマネジメントやリーダーシップのスキル、そして部下の指導育成の手法と能力に課題がある事が明確となった。若手社員は、経営層・管理者層と同様に会社における自分の役割に関する理解、そして仕事に関する意欲に課題があることが分かった。これらを解決するために、経営層・管理者層は「リーダー育成支援研修」に参加することを決定。また、若手社員は「若年育成支援

研修体系図の一部

| 育成ステージ | マインド | 能力 | スキル |
|--------|---------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 管理職層 | 戦略思考 | 財務管理 | 課題形成 リスクマネ ジメント |
| リーダー | PDCAと計画 新入社員世代とは | マネジメント リーダーシップ | ファシリテーション タスク管理とPDCA 労務管理 |
| 中堅 | モチベーション 慣性を打破する | タイムマネジメント 論理的思考 | ストレスマネジメント プレゼンテーション 仕事の進め方 |
| 若手 | | | 創造力向上 |

研修」に参加することを決定した。現場のマネージャー2名、取締役兼総務部長の合計3名が参加した「リーダー育成支援研修」では、マネジメントにおいて必要な知識とスキルを学ぶ全10回の研修を行った。リーダーの役割とは何かを学ぶ「リーダーシップとチームビルディング」、仕事をスムーズに進め向上につなげる「タスク管理とPDCA (Plan-Do-Check-Action)」、効果的な話し合いの仕方を学ぶ「ファシリテーション」などを、コンサルタントによる指導と並行しながら、4~5人のグループワークで意見を交換しながら進めていった。マネジメント層が現場を抜けて研修に参加する姿を若手社員に見せたことで、若手社員を奮起させることができ、通常業務以外の学び・気づきを得る事が今後の成長に不可欠であるというメッセージが残った。

「若年育成支援研修」では、仕事の優先順位をつけるための「タイムマネジメント」「仕事の進め方」など社会人としての基礎力を向上させることを目的としたもののほか、「モチベーションアップ」「ストレスマネジメント」なども受け、自分の価値観や考えに向き合い、自身への動機付け、ストレス対処について知識を深めていった。