

人材育成 わが社の秘策

企業は人なり～といわれるが、人材育成・教育は中小企業にとって極めて大きな課題である。今回からスタートした本コーナーでは、キラリと光る人材育成に取り組む企業を紹介する。

資格試験に積極的にチャレンジ

狙いは社員に目標を持たせること

第1回 株式会社ジェイ・サポート (山形県天童市)

株式会社ジェイ・サポート

代表取締役 村川 和久
山形県天童市矢野目1466-2

創業 平成14年
事業内容 精密・電子機械、金属材料・梱包資材
従業員 32名 (パート5人)



山形県天童市にある精密機械製造業の株式会社ジェイ・サポートの応接室には、社員が取得した厚生労働省の技能検定1級の合格証をはじめ、さまざまな検定試験の合格証、セミナー受講終了証明書が所狭しと並べられ、その数の多さに驚く。「これはほんの一部です」と語るのは、取締役・統括本部長の鈴木政紀さん。

同社は平成14年に創業、従業員7名でスタートした。創業当時の同社は、就業規則などの規程も未整備で、とにかく目の前の仕事をこなすだけで精一杯の状況だった。朝から晩まで働きづめで、やがて年配の社員がやめていった。新しく採用した若手社員も忙しすぎて、入社後すぐにやめていくなど、人材がなかなか定着しなかった。そのうち創業当時の社員は鈴木本部長1人だけという状況になってしまった。



取締役・統括本部長 鈴木政紀氏

来なければ、育てるしかない

そこで創業から3年後の平成17年頃、「これではダメだ。人が定着しないし、何より若い社員が入ってこない」と、働きやすい環境づくりのために就業規則などのルール

を定め、情報システムを導入して事務を効率化した。また、当時としてはめずらしかったワーク・ライフ・バランスの考え方を導入し、とにかく若い人の定着率を高めようと必死で取り組んだ。鈴木本部長はこの時期を「第二創業期」だったと次のように振り返る。

まず、“人・モノ・金”といった経営資源を見直し、特に人を育てようとした。しかし一番苦しかったのはそもそも人が集まってこないことだ。市街地にオフィスを構えていたり、若い人の目をひく広告を出していればちょっと違っていたかも知れないが、残念ながらわが社にはそのようなものはない。通常の人事計画ならば、ピラミッド的に現在の人材を配置したうえで、どの人員が足りないか、どの人員を厚くすべきかを考えて採用をするが、わが社はそんなことを言うてはいられない。“やる気のある人であれば誰でも”と書いて社員を募集した。そうすると、次にやるべきことは決まってくる。つまり、入ってきた人をいかに育てるかということだ。

人を育てるための仕組み

さっそく教育訓練体系を作り、通信教育で社員に勉強の機会を与えることから始めようとした。そして朝礼で「通信教育を希望する人はいるか」と、募ったところ、手をあげた社員はゼロ。その様子を見て「お前たち、やる気があるのか」と憤慨したが、



「しかし、それは全く意味のないことだった」と鈴木本部長は苦笑した。

通信教育にやる気を見いだせないならば、何か別の方法を考えなくてはと、次に「資格試験に合格したら、資格手当をつける」という手を打った。そうしたところ、2～3人がさっそく試験にチャレンジし始め、それ以降は資格試験を受検する社員が増えてきた。現在同社では、資格取得のためにかかる受験料や受講料を全額会社が支給し、さらに合格した人には報奨金を出すというシステムにしている。

社員が最初に取得するのは日本品質管理検定の3級、その後はそれぞれの専門分野の技能検定資格取得をめざす。リーダー格になると製造担当でも簿記や、ISOの知識を習得する社員も出てきた。いまでは技能検定1級、2級の社員が多数いる。また、社員だけでなくパートの方も資格を持ち、平均1人2.4資格を保有している。このようにして一人ひとりの技能や知識が向上するとともに、会社の業績も上昇した。

成功のための2つの秘訣

人づくりに取り組んでから5年という短期間で人材育成の仕組みが軌道に乗り、検定試験や通信教育にチャレンジする社員が増えてきた。その理由について「社員が目標を持つこと、頑張った社員が報われる仕組みを作ることが大事」と鈴木本部長は断言する。

同社では、年に2回の面接の機会を、単に評価結果を伝えるだけでなく、一人ひとりの社員とコミュニケーションをとる大切な場としている。

社員に対しては「君のいいところは～で、もっと伸ばすべきところは～の部分」としっかりと説明する。部下の良いところ、弱いところをきちんと伝えてあげること、そして目標を持たせることができなければ、部下の力を引き出すことはできない。その手段の1つとして、力量証明になる検定試験へチャレン



さまざまな合格証が飾られている応接室

ジすることをすすめている。検定試験や資格試験は一つの手段。大事なことは社員が目標を持つこと、試験へのチャレンジを通じて、自分自身の殻を破って成長することが真の狙いなのだ。

そして2番目に大事なことは、きちんと報われる仕組みを作ること。プロのスポーツ選手と同じように、結果が出たらきちんと評価し、給料で報いることが必要だという。ある社員の奥さんがボーナス支給日に社員である夫に携帯電話で「振込金額が多すぎるが、何かの間違いではないか」と尋ねたというエピソードもあった。そしてその社員は「頑張ったらその分が報われ、家族も喜んでくれた」と語ってくれた。

声をかけ、目をかけ、手をかけよ

「しかし、人という課題は本当に難しい」と鈴木本部長は語る。現在32人の企業規模であるが、今後は現場だけでなく、マネジメントする人材を育ててはならない。自分の経験を踏まえて、次期のマネジメント候補者には部下や同僚に対して「とにかく声をかけろ」と言っている。

難しいことをあれやこれやというのではなく、仕事の話をするだけではだめ。家族の話、最近の話題など、一人ひとりの個性に合わせていろんな切り口で声をかけていくこと。「声をかけられるのを待っているのではなく、自分から声をかける」と叱咤する。

マネジメントで大事なことは3つ「声をかけ、目をかけ、手をかけること」。つまり声をかけてコミュニケーションをとり、目をかけて仕事の進みぐあいや成果をチェックし、そして上司である自分が実際にやってみるという「手をかける」こと。同社では社員一人ひとりを一つの植物を育てるように時に厳しく、そして惜しみなく手間をかけて育てている。いつか大きく開花するために。

(フィデア総合研究所・齋藤亜紀)