



企業戦略・従業員のキャリアデザイン支援（中編）

～茨城県内企業にみる人財育成の先進事例～

筑波総研株式会社 研究員

キャリアコンサルタント 富山 かなえ

1. はじめに

本編は、前編（2017年6月号）で紹介した企業におけるキャリアデザインの取り組みについて紹介していきたい。

2. 有川原代自動車電機工業所の取り組み

(1) 事業概要など（取材日：2017年4月25日）

茨城県龍ヶ崎市に本社を置く同社は、1967年に創業し、自動車総合整備・電装・ディーゼルポンプ・自動車部品販売事業を展開する社員12名の自動車整備工場である。

代表取締役社長の湯沢文一氏は、地元高校を卒業後、大手自動車電装品メーカーを経てディーゼルポンプ代理店に就職して基礎を学び、その後、23歳で父親が経営する同社に入社。15年前に専務取締役、5年前に代表取締役に就任した。

(2) キャリアデザインのきっかけ

同社が社員のキャリアデザイン支援を取り組むきっかけについて、以下3点を整理したい。

① 公正な評価・賃金の必要性

自動車業界における自動車整備士の給料は、勤務の過酷さに見合うものとは言い難い。

湯沢氏は「私がメーカーの代理店で修行していた時、周りの友人の月給は20～30万円、一方、私の給料は10万円程度でした。しかし『今は見習いの身なのだから仕方がない』と自分に言い聞かせていました」と当時を振り返る。

しかし、修行を終え、同社に入社後の給料は13万円程度、さらに他の社員が定時帰宅するのを横目に夜中まで作業する日々が続いた。

「当時、会社で1番遅くまで働いていました。しかし、父（当時は社長）からは『お金（給料）のことを言う前に結果を出すように』と助言されていました」。

湯沢氏はこの経験から「人員の適正配置」「技術を部下へ伝えること」「公正に評価され、公正な賃金を得ること」の必要性を身を持って感じた。

② 行動管理の必要性

湯沢氏は、同社に入社した当初から「朝8時に出社した社員がそのまま仕事を始める」という状況に対し、違和感を覚えていた。

「誰がどんな作業をしているか全く把握できないまま1年が過ぎ、蓋を開けてみたら会社は自転車操業状態。しかし、以前は『その日暮らしの経営』が当たり前でした」。

そこで、まず朝礼の開催を提案。さらに社員に対して1日の業務予定をホワイトボードに記載するよう促し、仕事の「見える化」を図った。

湯沢氏は「朝礼は行動管理の時間です。誰かの作業がオーバーフローしないよう業務の振り分けを徹底していきました」と語る。

また、「五感」を大切に行動する重要性も伝えた。例えば「顧客の動線上に資格認定書を掲げることで、当社への信頼感を醸成する」など手本を示しながら社員の意識を少しずつ変化させた。



■「グッドキャリア企業アワード受賞」を受け、同社を訪問した厚生労働省堀内政務官(左)に社員の行動予定表を説明する湯沢氏(右)

③ニーズに応える技術習得の必要性

現在、コンピューターシステムを搭載する車が増えるなど、自動車業界は変化し、各社は様々な対応力の向上を迫られている。

湯沢氏は「今までは壊れた部分だけを修理する技術があれば十分でした。しかし、これからは車のトラブルを未然に防ぐ『システム診断技術(人間でいえば健康診断)』など、新技術の習得が必要です」と語る。

「社員が『時代のニーズに応える新技術』を身に付けることは、取引先や顧客の信頼を得ることにつながります。これは強い経営を続けるための大切な要素です」と続けた。

(3) キャリアデザインの取り組み概要

湯沢氏は、労働者側と使用者側の両方の立場を経験したことを活かし「若者に夢と希望を与え、目標に向かう若者を応援できる会社づくりをした」と考えた。

そこで、業務の傍ら1から手作りのキャリアデザイン支援策の開発に邁進した。

①-1 「等級基準書」の作成

「私は見習い時代から、個人能力を適正にする評価制度が必要だと考えていました」と語る湯沢氏は、若くても技術がある社員を会社が認める機会を設ける重要性を次のように指摘する。

「若い社員はこれから家庭を持ったり、車を買ったり、子どもが生まれれば教育費もかかります。社員が家族を支えるため、1人前以上の給与を必要とする時、会社は社員の目標達成に向けた支援体制を整えておくことが重要です」。

湯沢氏はこの想いを胸に、技術習得と昇給の関係性が一目で分かるシステムの構築に奮闘した。そして遂に5年前、10年の歳月をかけて職種別技能と報酬の関係が1つのシートに明確に示された「等級基準書」を完成させた。

①-2 「等級基準書」の効果

筆者は同社のキャリアデザインの宝の1つ「等級基準書」を特別に拝見することができた。

同表は1~6の等級に分かれ「〇〇課に配属する△等級の社員は、指定された職務要件を満たすと、◇◇万円の報酬を受け取ることができる」という単純明快なマトリックス形式で表示されている。

同表の効果として、以下4つを整理したい。

1つ目は、同表が“物差し”となり、社員は「自分が現在どこのステージにいるのか」を確認することができること。

2つ目は、「あと〇〇年でこの技術を習得し、△△万円の報酬を得て、あの先輩のようにになりたい」など目標が明確化すること。

3つ目は、例えば、資格を取得し売上にも貢献した社員に対し、会社から公正な評価とそれに見合う給料が支払われることで、モチベーションの維持・向上が図られること。



■同社のキャリアデザインの宝「等級基準書」を説明する湯沢氏

4つ目にして最大の効果は、同表が「社員の人生設計を考える基準書」として活用できること。

例えば、湯沢氏が基準書を指差しながら「この等級になったら、家の購入を検討すればいいのでは？」と社員に提案したとする。

すると、それを聞いた社員は「この技術を習得できれば、提示された報酬を得ることができる。ということは、〇〇歳で結婚して、〇〇歳で1人目の子どもを産み、〇〇歳で家の購入を検討できる」と計画を組み立てることができる。

つまり「仕事面の目標」と併せて「自分や家族の人生」も同時に設計（キャリアデザイン）することができるのである。

②-1 「職能等級別考課表」の作成

職能等級別考課表は、半期ごとに社員が自身の職能を評価するシートである。社員は自分の能力を省みることができ、同時に会社は社員の成長度を知ることができる。

同表も特別に拝見させていただくことができたので、概要を記していきたい。

シートはA4横型1枚で「等級基準書」の裏面に掲載された「等級の職務要件」が書かれている。社員はこの職務要件を見ながら、自分の等級に示された職務内容について、A~D段階で自己評価する。なお、最上級の6等級社員は、6等級シートのほかに1~5等級分も併せて作成する。

②-2 「職能等級別考課表」の効果

同表の効果として、以下3つを整理したい。

1つ目は、社員自身が「今どんな仕事ができるか・適正か」を客観視できると同時に、会社にもアピールすることができること。

2つ目は、等級が上がったとしても、自分が過去に通ってきた低等級の職務内容を確認することで、直属の部下の業務内容を確認したり、自身の成長過程を振り返ることができること。

3つ目は、会社と社員が実績や課題をすり合わせることができること。これにより使用者側と労働者側の考え方のギャップを埋めることができる。

③-1 「日報提出」の徹底

同社は社員の行動や全体の売上を確認するため、社員に「サービス日報」「営業日報」「売上日報」「事務日報」の提出を徹底している。

その他、必要に応じて「クレーム報告書」「残業報告書」など業務に関する報告書や「5S活動表」「半年間の個人目標申告書」など個人目標に関する書類の提出も課している。

手書きの日報を拝見すると、記載に手間を要するものに見えたため、導入する際の社員からの反発の有無について伺った。

「導入当初、疑問の声は正直挙がりましたが、何度も根気強く意図を伝えていきました。そして、年月をかけてメンテナンスしていきながら、最適な形を模索していきました」。



■作業現場の様子。同社は顧客や取引先からの信頼が厚く、常時、多くの車を修理している。

また、ディーゼル課の技術指導者でもある湯沢氏は、課内の社員専用の日報を別途に作成するなど、技術伝承にも余念がない。

専用日報には「日時」「お客様名」からはじまり「何を」「どうする」「いくらで」「いつまで」「社内報告したか」など、分かりやすい質問が並ぶ。特に「有難うと言われたか？」という項目は非常に印象的であった。

③-2 「日報提出」の効果

日誌提出の効果として、以下3つを整理したい。

1つ目は、社員が1日の仕事振りを省みることができ、会社もその内容を把握できること。

2つ目は、各社員が売上を個別集計することで、競争意識が芽生え、さらなるモチベーションの向上につながること。

3つ目は、「お客様からの感謝の言葉」が社員を育てる仕組みになっていること。これは、ディーゼル課専用日報に記載された「有難うと言われたか?」という項目に象徴される。

『『ありがとう』は、社員を一人前に育てる素晴らしい言葉です。この言葉は社員の財産となり、『人材』を『人財』へと成長させてくれる栄養分なのです』。

インタビューに同席した筑波銀行佐貫支店の渡邊毅支店長は「この取り組みは、湯沢社長の社員への深い愛情が伝わってきます」と感動を述べた。

④-1 「個人評価基準表」の作成

昨年、湯沢氏が長年追い求めてきた社員のキャリアデザイン支援の「最終形」が完成した。それが「個人評価基準表」である。

同表は「職能に応じた業務内容の達成度」と「自己管理など業務以外の達成度」を同時に評価するツールである。

評価段階は最上級の「S」からはじまり、改善策を出し、次月までに改善して結果を出したものを「A」、実行したが改善していない・できなかったものを「B」、何もしなかったものを「C」として点数化し、合計点を算出する。

その後、面談などを経て、湯沢氏と他の管理者1名が最終的な評価を行い、各社員の昇給や賞与を確定する。

④-2 「個人評価基準表」の効果

個人評価基準書の効果として、以下の2つを整理したい。

1つ目は、社員が半期毎に各項目に対してPDCA[※]管理を行い、達成度の状況を把握することで、主体的なキャリア形成が図られること。

2つ目は、湯沢氏が目指した「社員が自分自身を評価し、会社もその評価を認めるという流れ」を社内に作り出したことである。



■同社は社員に1冊ずつファイルを作成し、各評価表や個人目標申請書などを収めている。ファイルは休憩室に置かれ、いつでも見直すことができる。

⑤-1 「社長面談」の実施

同社は半期に一度、社長面談を実施している。面談では会社の考え方を伝えるほか、社員の評価をフィードバックするとともに、社員が掲げる目標の明確・共有化を図り、さらなる自己啓発を促している。

湯沢氏は「コミュニケーションは、社員間や社長と社員間の最も大切な情報連絡手段であり、会社全体の結束を強化させるには、決して欠かせないものです」と語った。

⑤-2 「社長面談」の効果

社長面談の効果として、湯沢氏が通うビジネススクールの研究課題「従業員に対する満足度調査」の結果資料を参考に整理したい。

同調査では、以前の面談よりも一歩踏み入れて「社員の趣味」「家族構成」「休日の過ごし方」「家族の誕生日」「家のローンの有無」などプライベートな質問もした。

「社員は私の家族であり、社員の家族も同様です。昔からプライベートなことも把握しておくことは当然のはずでした」と語り、今まで自分が社員に対して一歩引いていた事実気付いたという。

また、同社では平成28年度から社員が抱える家のローンの1割を会社で負担する取り組みも始めた。湯沢氏は「これからの時代は、社員と腹を割って話し合うことが、中小企業の武器になっていくと実感しています」と語った。

※PDCA：「Plan(計画を立てる)」「Do(実行する)」「Check(評価する)」「Action(改善する)」の頭文字を並べた言葉である。P→D→C→A(計画→実行→評価→改善)を繰り返すことで、事業を継続的に改善することができる。

⑥-1 「社内研修会」の実施

同社は5年前から月に1~2回、社内研修会を実施している。研修内容は業界のトレンドをはじめ、近年種類の増加が著しい故障診断やバッテリーの新製品研究などで、講師は販売メーカーに派遣を依頼している。

また、後輩に技術を伝承するため、ベテラン社員が講師となる技術研修会も開催している。

⑥-2 「社内研修会」の効果

社内研修会の効果として、以下の2つを整理したい。

1つ目は、社員が常に最新情報を更新することで、顧客に対する提案力に磨きがかかり、同社への信頼感がさらに向上し、技能の共有もできること。

2つ目は、同社が研修会から得た技能について、顧客だけでなく他の工場にも教える立場になることで、一目おかれる存在になり、結果として他社との差別化が図られ優位性も保てること。

湯沢氏は「研修会で得た知識や技術は、社員と会社の財産になっています」と語った。

⑦-1 「社外研修会」への参加支援

同社は、社員の技術やモチベーションの維持・向上のため社外研修会への参加を促し、さらに参加費も全額補助している。

国家整備士資格や部品メーカーの資格取得など技能面の資格取得支援のほか、職能面ではコンサルティングサービス業を営む㈱エフアンドエム（本社：大阪府吹田市）の研修サービスを活用し、新人研修、マナー研修、リーダーシップ研修、キャリア相談への参加機会などを設けている。

さらに近年は、社員のメンタルケアに関する研修会への参加も促しているという。

加えて、湯沢氏自身も自己研鑽に余念がない。それは、1年に1度、社員が社長を評価する「リーダーシップサーベイ」を実施し、自分自身を客観視する機会を設けていること、また、忙しい合間を縫ってビジネススクールに通い、自主研究をこなす姿から想像することができる。

⑦-2 「社外研修会」への参加支援の効果

社外研修会への参加支援の効果として、以下3つを整理したい。

1つ目は、社員が技術や知識を磨くことで作業効率が向上し、会社の売上に貢献できること。

2つ目は、国家資格など確かな技術を持つ社員が作業することで、顧客に安心して仕事を任せてもらうことができること。

3つ目は、技術を習得した社員は自信が付き、より積極的に仕事に励むことができること。

例えば、システム搭載車の突発的な故障を未然に防ぐスキャンツールの研修に参加した社員は、「機能を十分に理解することができ、業務の幅が広がりました。このツールを使う仕事は率先して担当し、さらなるスキルアップにつなげたいです」と意気込んでいる。

さらに、同社員は「正確でスピーディーなトラブル診断ができる技術者として成長することで、会社に恩返しをしたいです」と目標を語った。

湯沢氏は「今後は総務部門に対する研修も取り組んでいきたいです」と抱負を語った。

⑧ 「おもてなしの大切さ」を伝える

同社は、屋形船での遊覧やBBQなど社員をねぎらうイベントを実施している。

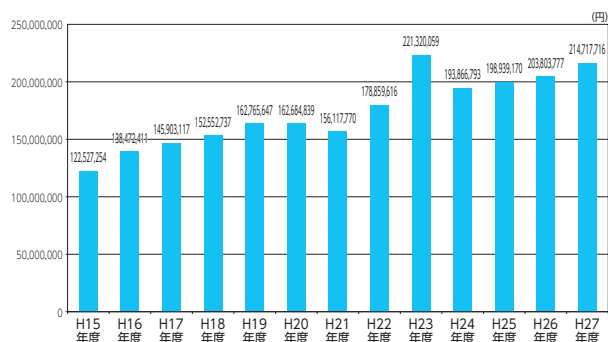
さらに湯沢氏は、売上目標を達成した際のお祝いとして、今後一流ホテルでの会食の機会も設けたいと考えている。

「一流ホテルにて最高級のおもてなしを受けることで、社員に接客技術を学んでもらうと同時に『気づき』を与え、お客様への対応力と気配り力を高めてほしいと考えています」と語った。

(4) 社員のキャリアデザイン支援の取り組み効果

(3) でまとめた取り組みの効果として、特徴的な点についてまとめたい。

それは、同社が15年間かけて社員のキャリアデザイン支援を進めた結果、社員の技術や知識の向上とともに、会社の業績が着実に伸びていることである。



■過去13年間の総売り上げ推移
(提供：川原代自動車電機工業所)

同社の月間平均売上は、平成27年度が1,789万円、平成28年度は1,981万円と増加し、平成29年度の目標は2,200万円と設定している。

また、社員1人当たりの工賃粗利目標は、最低80万円、最高100万円と定めている。

会社と個人の目標は、1日→1カ月→6カ月→1年→3年→5年→10年単位で設定し、日々社員1人ひとりが問題意識を持ちながらPDCAを回すことで、同社は確実に業績を延ばし続けている。

(5) 「グッドキャリア企業アワード」へ応募

同社は前項までの取り組みが高く評価され、厚生労働省から「グッドキャリア企業アワード2016」イノベーション賞（職業能力開発局長表彰）を受賞した。

応募当時、同社は「人財確保の難しさ」に直面していた。そんな時、湯沢氏は過去に表彰された企業の事例集を偶然手に取り、そして閃いた。「私が今まで進めてきた取り組みも、応募できるのではないかと」。

だが、湯沢氏は応募にあたり一抹の不安があった。それは長年、手探りで進めてきた取り組みが「あまり評価されたことがない」ため「本当に適切だったのか」という点であった。

しかし、湯沢氏は「他にどんな企業から応募があるか分からないが、自社の勉強になれば良い」「もし表彰されれば、会社のアピールとなり、採用にもつながるのではないかと」思い直し、応募を決意した。そして見事入賞を果たし、現在、様々なメディアに取り上げられている。

「入選企業の大半は、誰もが知る大企業でした。そんな中、社員12名の小規模な当社が大企業顔負けの取り組みを提示したことで、同省の担当者からは『脅威ですね』という“褒め言葉”を頂きました」と湯沢氏は笑顔を見せた。

5月20日には、同省の堀内詔子政務官が同社の訪問し、事業所内の視察やキャリアデザインに関する意見交換などを行ったという。



■堀内政務官(右から4番目)と湯沢社長(右から2番目)
(提供：川原代自動車電機工業所)

(6) 今後の展望

満足度調査の結果から、湯沢氏は次のように語った。「新入社員や若手は仕事に対して魅力ややりがいを感じ、熟練者はお客様と接することで達成感や満足感を得ています」。

「会社が社員の心を“やりがい”と“感謝されること”で満たすサポートをすることで、積極的な自己啓発につながっています」。

しかし、現在、社員がさらなる高みを目指して業務に励む半面、業務負担が重くなり、休暇が取りにくくなっている現状も明らかになった。

湯沢氏は「今後は、休暇が取りやすい労働環境の整備が急務と考えています」と語り、社員の不満の吸い上げと早急な対応が会社の強固な基盤を作ると指摘した。

さらに「今後は、社員に悔いの無い人生を送ってもらうために『人生計画表』を作成し、社員が今より自ら進んで自己啓発できる会社へと成長していきたいです」と未来を語った。

本レポートは前・中・後編の3部編成に変更した。後編は、2017年9月号の掲載を予定している。