



## 企業戦略・従業員のキャリアデザイン支援（後編）

### ～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

本編では、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. 株式会社陸前織物の取り組み

##### (1) 事業概要など（取材日：2017年4月5日）

茨城県行方市。この地域は「カーテンのまち」として市民から親しまれている。同市に本社を置く株式会社陸前織物（社長：羽生栄一氏）は、インテリアの専門商社である㈱サンゲツ東京店の専用工場として設立し、1975年にカーテンの縫製会社として法人化した。

現在は、東京、横浜、仙台などサンゲツ各支店からの受注業務を一手に引き受け、業容は拡大し続けている。従業員数は170名で地元出身者が多く、女性社員を中心に20～60代まで幅広い年齢構成となっている。

##### (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に取り組むきっかけは「若年者層の低い定着率」であった。その要因について、以下5点を整理したい。

- ① 同社は団塊世代が多く勤務する企業であり、「技術は先輩の仕事ぶりを見て、自力で覚えるべきだ」という職人気質の雰囲気が色濃く残っていたこと
- ② 指導者が部下を適切に育て、後継者を育成する環境が整っていなかったこと

- ③ 社員の中に積極的な社内改革を望まない者がいたこと
- ④ BtoB（※）企業であったため「納期を守るためには、深夜の時間外労働でも、休日でも働く」という雰囲気があったこと
- ⑤ ④に関連して、労働時間をコントロールできないため、本来、人財を育成すべき現場の管理職が日々の業務に追われ、部下の教育まで手が回らなかったこと

特に①について、年配社員にはある程度受け入れられたが、新入社員には受け入れがたいものであった。これが若年者層の定着率の低さにつながっていた。

そこで同社は、筑波銀行を定年退職後に入社した小野健夫総務部長（現在は顧問）を中心に、新たな人財育成制度の整備に着手した。



■人財育成の取り組み内容を語る小野氏

※B to B：企業間取引の意味で「Business-to-business」の略。製造業者（メーカー）と卸売間または卸売と小売間など企業の間での取引を差す。対照的な用語は企業対消費者間取引「Business-to-consumer」や企業対政府間取引「Business-to-government」である。

### (3) キャリアデザインの取り組み概要

#### ① ジョブカード制度（※）を活用した取り組み

同社は茨城県地域ジョブ・カードセンターの制度普及員の訪問をきっかけに、総務部長の小野氏を中心として、2012年にジョブ・カード制度の「有期実習型訓練」を実施した。

有期実習型訓練（以下、「同訓練」という）とは、非正規雇用労働者で職業能力形成機会に恵まれなかった者（新規学卒者を含む）に実践的な職業訓練を行うことで、実習実施企業または他の企業における正規雇用労働者を目指すものである。

小野氏は「同訓練は、新規学卒者が早く確実に当社で働くために必要な技術を身に付けさせることができる有効な手段と直感した」と語る。

しかし、人財育成の重要性が社内に浸透・定着するまでには、前述の(2)に挙げた項目の改善と次項にまとめる“壁”を崩していくために、多くの時間と労力を費やしたという。

#### ①-1 同訓練実施までの壁

実施にあたり、小野氏の前には壁が立ちはいなかった。まず、同社が家族経営だったこともあり、今までの習慣を変えることに対する“アレルギー反応”があったこと。また、経営陣が人財育成の必要性を感じていなかったことである。

特に後者は、費用負担や時間確保などを理由に社員の人財育成に踏み切れないとする中小企業によく見られる傾向である。

#### ①-2 実施に向けて

そこで、小野氏は少しずつ壁を切り崩していく策として地道な活動を始めた。

まず、社員に対しては「人を育てることは会社の活性化につながり、ひいては現場の生産性や会社の業績につながる」と繰り返し伝え、社内に賛同者を1人ずつ増やしていった。

また、経営陣に対しては「同訓練の利用にあたり、国から補助金が出るため、コスト面の大きな負担はないこと」を何度も伝えて理解を深めてもらうことで、ようやく実施にこぎつけた。

#### ①-3 訓練カリキュラムなど

同社は同訓練の訓練推進責任者に小野氏を任命した。これは、これまでの実績や以前勤務していた銀行内での教育指導の経験、そして指導力を評価されたものであった。

訓練生は、地元高校を卒業した新規学卒者4名（男性1名、女性3名）で開始した。訓練カリキュラムは、茨城県地域ジョブ・カードセンターから派遣された訓練コーディネーターとともに職務分析を行い、新入社員の対象業務内容をもとに作成した。訓練内容は以下2種類である。

1つは職務に関する教育「OJT」である。OJTでは、日本インテリアファブリックス協会のテキストなどを活用し、カーテン素材の理解から裁断作業、製品検査など、今までは「自分で見て考え覚えていた」縫製工程の全体像について、座学と現場での学習を370時間設けた。



■カーテン製造現場の様子

もう1つの訓練内容は、職務以外の教育「Off-JT」であり、学科に95時間、実技に30時間、計125時間を費やした。

訓練開始のオリエンテーションでは、社長、専務、管理職の計8名が出席し、会社概要や経営方針、特に「同社は希望の持てる会社であること」を訓練生へ真摯に伝えた。

その他、社内から指導講師を抜擢し、安全衛生の遵守や仕様書の見方など職務を円滑に行うための必要な知識に加え、ビジネスマナー、経済学、簡単な経理処理などについても講義を行った。

※ジョブカード制度：詳細は筑波経済月報2017年6月号「企業戦略・従業員のキャリアデザイン支援～茨城県内企業にみる人財育成の先進事例～（前編）」に掲載している。

#### ①-4 社内講師の選出

小野氏は同訓練に関わる社内講師の選抜にあたり、以下の基準を設けた。

- A) 今まで身に付けた知識や技能、経験を活かした指導ができる社員
- B) 訓練推進責任者の指導により、前向きな発言ができる上、人財育成もできる社員
- C) 経験豊富で、特に技術面で優秀な女性社員
- D) 人事・総務の業務を担当し、教育のサポートができるベテラン社員
- E) 現場経験が長く、指導技術を有する課長級の監督者

社内講師はOJT担当を4名、Off-JT担当を3名任命し、計7名体制で訓練を実施した。

苦勞した点について伺うと、小野氏は「社内講師を務める場合、現場作業を一時的に離れなければならないため、作業が遅れるなどの課題がありました。しかし、管理職と相談しながら業務を調整し乗り切ることができました」と語った。

これは、地道に人財教育の大切さを社内全体に浸透させようと、小野氏が地道な活動を行ってきたことで、会社全体が社員の教育にかかる時間を割くことについて、以前より理解されやすい雰囲気になっていたと考えることができる。

#### ①-5 人財育成の風土を定着させるために

小野氏は、さらに人財育成の風土を会社全体に定着させるために、同訓練の他にも様々な取り組みを行った。

まず1つ目は、定期的な作業現場への訪問である。現場の管理職は、製品の仕上がりや納期を守ることに躍起になっていた。そのため、部下の教育に時間を割くことで、納期の遅延や時間外の仕事が増加することを心配していた。

そこで小野氏は「人を育てることは、将来、当社の大きな財産となり、仕事の効率も上がる。また部下に対して上手に指示し仕事を回すことは、会社の大きな利益に直結する。組織は総合力が重要だ」と説得し、日々の業務に追われる管理職を激励して回った。

小野氏の熱い想いに触れた社員は、徐々に「協力しなければ」という意識に変わっていったという。小野氏のこの行動は、管理職に対する人財育成にもつながったといえる。

2つ目は、現場での声かけと並行して、社長をはじめとする経営幹部層10名に呼びかけ、役職会議を開催したことである。会議では新入社員の受入れの重要性や社員教育の方法などについて「頭を切り替えてもらう」よう努めた。

これは、小野氏が毎日“巡回戦術”で役職員1人ひとり膝を突き合わせて人財育成の重要性を語りかけてきた努力のたまものである。

訓練が終了する頃には、役職者全員から「今後も継続したい」という意見が出るほど、人財育成を前向きに捉えるムードが社内に形成された。

#### ①-6 取り組みの効果

同社が同訓練に取り組んだ効果として、以下6点を整理したい。

1つ目は、以前から同社の課題であった「若年者層の定着率」が上昇したことである。以前は入社しても1年前後で退職してしまう若者が多かったが、同訓練を受けた4名は入社から5年経った現在も正社員として勤務している。これは非常に大きな変化といっていいただろう。

さらに、同訓練実施の翌年には、訓練を受けた社員の弟が新入社員として同社に入社した。小野氏は「人財育成が当社のイメージアップにもつながり、嬉しい限りです」と笑顔で語った。

2つ目は、今までは「入社後すぐに現場へ入り、自分で見て覚える」が基本だった仕事の覚え方を事前にテキストで勉強し、さらに実技練習も行うことで効率良く仕事を覚え、作業に集中できるようになったことである。

訓練を受けた1人は、特殊スタイルカーテンの組み立てなど高い技術を要する仕事も難なくこなせるまでに成長し、会社に貢献しているという。

3つ目は、上記の2つ目に関連して、新人の頃から会社の全体的な流れや業務内容を知ること、社内の動きを知り、顧客などに対しても適切

な対応ができることである。

小野氏は「同訓練を受けた後、事務職に配属となった女性社員は、他社メーカーからの問い合わせに、現場での経験を活かした的確な対応ができています。これは、会社全体のサービスの向上にもつながっています」と語った。

4つ目は、社内講師だけでなく全社員で訓練生を支えたことで、人財育成の重要性をより認識できたことである。小野氏は「多くの社員が社員教育に関わる大切さを痛感しました」と語った。

5つ目は、社員が会社（総務部）に対して気軽に相談できるようになったことである。これは小野氏が社員と積極的な交流を図ってきたことで、風通しの良い社風に生まれ変わったといえる。

6つ目は、同訓練終了後の社内機運の高まりを維持するため、小野氏がジョブカード制度で利用される「評価シート」を用いて、体系的な人財育成システムを新たに構築・導入したことである。

評価シートは基本的に既存のものを活用し、専門事項に関しては現場で必要な作業に基づいて改訂した。現在、小野氏の後任者を中心に様々な人事評価制度を作成中で、小野氏も助言を行う立場として活躍している。



■小野氏は社員との交流を大切にしている

同社は、同訓練以外にも社員が働きやすくなる様々な取り組みを行っている。その功績が認められ、2014年に厚生労働省から発表された「働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集」に好事例企業として掲載された。

### 3. 従業員のキャリアデザイン支援の展望

本レポートでは、3編にわたり人財育成の先進企業への取材を通して、社員のキャリアデザイン支援が企業戦略となりうるか検証してきた。

中編で取り上げた(有)川原代自動車電機工業所(※)では、湯沢社長という強力なトップが率先して社員のキャリアデザイン支援を進めた結果、社員は「自分の働き方が人生設計に直結すること」を再確認し、さらなる働きがいを得ている。

さらに、会社の業績は向上し、厚生労働省の「2016年グッドキャリア企業アワード受賞企業」に選出され、企業のブランド力強化や他社との差別化にもつながっている。

一方、(株)陸前織物では、中途入社総務部長が今まで重要視されていなかった人財育成の必要性を訴え続け社内改革を行った。その結果、風通しの良い社風へと生まれ変わり、問題となっていた若年者層の離職率低下、社員1人ひとりの技術力と会社全体のサービス性の向上、新たな人事評価制度の構築などにつながっている。

### 4. 「社員づくりは企業づくり」

筆者は「社員づくりは企業づくり」であると考えている。今後、労働力人口が減少していく中で、中小企業を支えられるのは「人（社員）」である。そして、その人をつくるベースとなるものは、今まで得てきた知識や技術、そして人生の目標を含めた本人の「キャリア」である。

企業が社員のキャリアを認め、積極的にキャリアデザインを促進・支援することは、「企業の活力に直結する取り組み＝企業戦略」といえよう。

また、企業が社員のキャリアデザイン支援を行う上で重要なことは、取材した2社にも共通していることであるが、「中小企業こそ、腹を割って積極的に社員とのコミュニケーションを図ること」だ。「社員とのおしゃべりの時間」こそ、企業戦略の一步といえよう。

最後に、本レポートが社員のキャリアデザイン支援に一步踏み出そうとする企業の後押しとなれば幸いである。

※(有)川原代自動車電機工業所の取り組み内容は、「筑波経済月報2017年7月号」に掲載している。