



地域展開型中小企業処遇改善サポート事業



魅力ある職場づくりに取り組む企業の

好事例集



魅力ある職場づくりに取り組む企業の

好事例集



はじめに

都内の景気は回復傾向にある中、人材獲得競争は激化し、中小企業においては人材不足が深刻な状況です。また、新卒採用の4割強が3年間で離職している状況であり、企業の存続と成長のためには、従業員の処遇改善を図り魅力ある職場づくりを進めることが不可欠です。

このような中、平成25年12月に厚生労働省が緊急雇用創出事業の中で「地域人づくり事業」を創設しました。

「地域展開型中小企業処遇改善サポート事業」は、「地域人づくり事業」の枠組みを活用し、東京都が独自に具体化した事業であり、「従業員の処遇改善に意欲のある都内中小企業に対し、コンサルティング、研修等を行うことにより、若手従業員等の定着支援、非正規従業員の正規化、企業収益の増加による従業員の賃金上昇等の処遇改善を図ること」を目的として実施してきました。

本事業の支援により、いくつもの好事例や具体的な改善が生まれつつあります。本事例集は、本事業で実施した支援内容及び各企業の取組をまとめ、企業における処遇改善の促進を図る上での参考としていただくために作成したものです。

本事例集を皆様方の企業活力の向上に役立てていただければ幸いです。

東京都産業労働局
雇用就業部就業推進課

目次

■ はじめに	2
■ 「地域展開型中小企業処遇改善サポート事業」について	4
■ 各ブロックにおける支援の概要	
(1)中央・城北ブロック	5
(2)城南ブロック	6
(3)城東ブロック	7
(4)多摩ブロック	8
■ 企業の取組事例紹介	
(1) 中央・城北ブロック	
①株式会社木元省美堂【定着促進】	9
②オクスハート株式会社【定着促進】	11
③築地産業株式会社【正規従業員化】	13
④株式会社メディカル・ジャーナル社【賃金上昇】	15
(2) 城南ブロック	
⑤株式会社NOLTYプランナーズ【定着促進】	17
⑥創研情報株式会社【定着促進】	19
⑦株式会社ミラクルソリューション【正規従業員化】	21
⑧アクロスウェイ株式会社【賃金上昇】	23
(3) 城東ブロック	
⑨細見工業株式会社【定着促進】	25
⑩新日本工業株式会社【定着促進】	27
⑪田中科学機器製作株式会社【正規従業員化】	29
⑫株式会社印南製作所【賃金上昇】	31
(4) 多摩ブロック	
⑬多摩冶金株式会社【定着促進】	33
⑭株式会社コスモテック【賃金上昇】	35
⑮武州工業株式会社【賃金上昇】	37
⑯株式会社ミラック光学【賃金上昇】	39

※上記【 】は、各企業が主に取り組んだコース名を記載しています。
(複数のコースに取り組んだ企業もあります。)

「地域展開型中小企業処遇改善サポート事業」について

事業の概要

都内中小企業における、「従業員の定着促進」、「非正規従業員の正規化」、「賃金引上げ」といった従業員の処遇改善につなげるため、従業員のスキルアップ研修や生産性向上に向けたコンサルタント派遣等の支援を実施

事業スキーム (実施期間 平成26年9月29日～平成28年3月31日)

【平成26年度】支援対象企業の募集、決定、処遇改善計画の策定

【平成27年度】具体的支援の実施



実施の流れ

都が委託するサポート事業者が支援対象企業を直接訪問し、ヒアリング等を行った上で以下を実施

- ① 企業が抱える課題にあった処遇改善目標を設定（定着促進、正規従業員化、賃金引上げ）
- ② 目標達成に向けて、その企業に必要な支援メニューを設定
- ③ 具体的な実施計画・スケジュールを策定
- ④ 策定した実施計画に基づき、きめ細かなサポートを実施

☆都内を4つのブロック(中央・城北、城南、城東、多摩)に分けて支援を実施。(※)
 ☆各ブロックごとにサポート事業者を東京都が企画提案方式により選定。
 (ブロックごとの支援内容は、サポート事業者によって異なります。
 各サポート事業者が行う支援の概要は、P.5～8「支援概要」をご参照ください。)

支援対象となる中小企業の要件

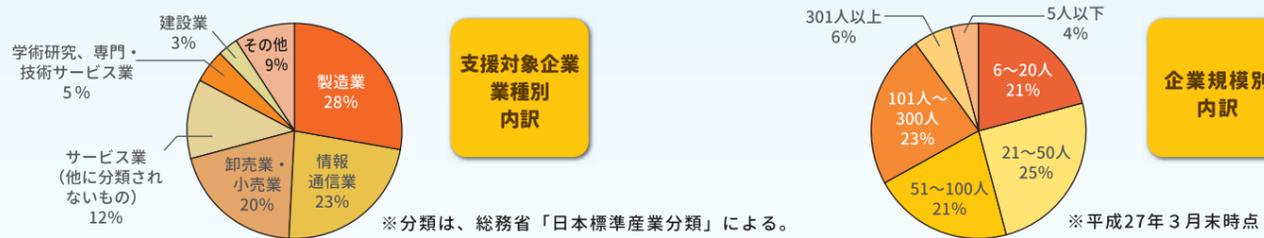
都が委託するサポート事業者が支援対象企業を直接訪問し、ヒアリング等を行った上で以下を実施

- ① 常時使用する従業員数が300人以下、または資本金3億円以下の企業
- ② 都内に本店又は主たる事務所がある企業
- ③ 以下A～Cのコースを選択の上(2コースまで選択可)目標を掲げ、目標達成に向けて積極的に取り組む意欲のある企業
 - Aコース：従業員の定着促進
 - Bコース：非正規従業員の正規従業員化
 - Cコース：従業員の賃金引上げ

支援対象企業数

中央・城北ブロック	88社／90コース (定着促進59コース、正規従業員化20コース、賃金上昇11コース)
城南ブロック	78社／124コース (定着促進60コース、正規従業員化27コース、賃金上昇37コース)
城東ブロック	48社／53コース (定着促進32コース、正規従業員化5コース、賃金上昇16コース)
多摩ブロック	37社／66コース (定着促進24コース、正規従業員化7コース、賃金上昇35コース)

支援対象企業の属性



サポート事業者紹介

<<中央・城北ブロック>> マンパワーグループ株式会社 (<http://www.manpowergroup.jp>)
 <<城南ブロック>> アデコ株式会社 (<http://www.adecco.co.jp>)
 <<城東ブロック>> 株式会社インテリジェンス (<http://www.inte.co.jp>)
 <<多摩ブロック>> 一般社団法人首都圏産業活性化協会 (<http://www.tamaweb.or.jp>)

(※)各ブロック支援地域

- ①中央・城北ブロック …千代田区、中央区、新宿区、文京区、中野区、杉並区、豊島区、北区、板橋区、練馬区、島しょ地域の町村
- ②城南ブロック …港区、品川区、目黒区、大田区、世田谷区、渋谷区
- ③城東ブロック …台東区、墨田区、江東区、荒川区、足立区、葛飾区、江戸川区
- ④多摩ブロック …多摩地域の市町村



(2) 城南ブロック

受託事業者：アデコ株式会社

支援企業数

78社 / 124コース (定着促進60コース、正規従業員化27コース、賃金上昇37コース) ※1社複数コース選択有

支援スキーム

■ 基本的な考え方

支援企業における販路拡大への具体的・効果的な打ち手を軸とし、「定着促進」「正規従業員化」「賃金上昇」のすべてにおいて、高い成果のある取組を実施

< 事業方針 >

- グローバル化推進
- 販路開拓の実践ノウハウ向上
- インターネット活用の推進
- 社労士による正規従業員化啓発
- おもてなしマインドの強化

※多くの中小企業が販路拡大・収益増大の際に抱える問題である「企業『認知度』の向上」「『営業力』の向上」を全力でサポート

支援内容詳細

【コース共通】

○ 総合的なサポート

・企業ごとに専属のコンサルタントを配置し、研修後のフォローや企業に応じた実践方法をアドバイス
以下、各コースごとの研修内容 ※1回3時間程度の研修を年間213回以上実施

【Aコース（定着促進）】

対象	分類	研修内容例	備考
経営者・管理者	経営課題解決	社会保険労務士・中小企業診断士による実践型セミナー・相談会	-
	採用マネジメント	ミスマッチを減らす新規採用者の効果的な獲得方法	Bコース共通
	職場環境改善	職場環境マネジメント、労働安全衛生 等	-
従業員（若手）	モチベーション向上	若手従業員のマインドアップ研修、若手従業員等交流イベント 等	Bコース共通
		女性従業員の未来の働き方考察	Bコース共通
		新卒社員基礎研修	-

【Bコース（正規従業員化）】

対象	分類	研修内容例	備考
経営者・管理者	経営課題解決	社会保険労務士セミナー（効果的人事考課制度、障がい者雇用の成功事例等）	-
	採用マネジメント	“正社員紹介予定派遣”活用セミナー ミスマッチを減らす新規採用者の効果的な獲得方法	Aコース共通
従業員（若手）	モチベーション向上	若手従業員のマインドアップ研修、若手従業員等交流イベント 等	Aコース共通
従業員（女性）	モチベーション向上	女性従業員の未来の働き方考察	Aコース共通

【Cコース（賃金上昇）】

対象	分類	研修内容例	備考
経営者・管理者	ビジネスマッチング	グローバル海外進出支援コンサルティング	-
	経営課題解決	社会保険労務士セミナー（人本経営マーケティング）	-
	営業力強化	化学的根拠に基づく意思決定原理、営業職の早期戦力化、ソリューション営業へ、ゲームを通じて企業経営を学ぶ、組織力最大化のためのリーダーシップ等	-

(1) 中央・城北ブロック

受託事業者：マンパワーグループ株式会社

支援企業数

88社 / 90コース (定着促進59コース、正規従業員化20コース、賃金上昇11コース) ※1社複数コース選択有

支援スキーム

■ 基本的な考え方

本事業のテーマである「定着促進」「正社員化」「賃金上昇」を目指しながら、支援の最終GOALを「企業の成長」「従業員の『幸福感UP』」と位置づけるとともに、事業終了後も企業が継続して処遇改善のPDCAサイクルを回せるようになることを目標とした。

企業課題は88社88様であり、それゆえ本ブロックでは「完全オーダーメイドの個別コンサルティング」を主軸とし、プロのコンサルタントによる各企業に合わせたヒアリング・課題分析により、的確な施策の実施を実現した。

事業の取り組みと最終的なGOAL

各企業の現状・課題

- 従業員早期離職によるダメージ
- 非正規社員の閉塞感・不安定感
- 賃金の不公平感からの無気力

GOAL: 「企業の成長」「従業員の『幸福感』UP」

- 経験・推進力のある社員による企業業績UP
- 業務効率化により、生産性と付加価値が向上
- 従業員が主体性・やりがいを持って働く職場へ

支援内容詳細 ※各コース共通

○ オーダーメイドコンサルティング

■ 丁寧なヒアリングにより企業の真の課題を分析し施策を決定。全社が一丸となる改善への取組を実施

- ・事業開始前に参加企業各社がプロジェクトチームを発足し、社内の取組を1年間推進する体制作りを実施
- ・WebによるES（従業員満足度）調査や経営層・管理者層・従業員層への個別ヒアリングを実施し、企業の課題を的確に抽出

■ 月1回以上の訪問型コンサルティングを年間実施

- ・中小企業の人事労務領域において改善実績を持つコンサルタント（中小企業診断士・社会保険労務士）を企業の課題に応じて選定・配置
- ・企業の個別課題に応じた施策（主なものは「社内研修・ワークショップ」「人事制度設計・改定」「企業理念作成」「販路拡大」）を実施
- ・各企業に「担当支援員」を配置し、施策実施と目標達成をサポート

○ 集合型研修（年間84回）

■ コンサルティングを補完する知識・スキルを身につけることを目的とし、参加企業が集う「集合型研修」を年間84回開催

1回3時間前後の研修を経営者層・管理者層・次世代リーダー層・一般従業員層など対象別に企画・実施

■ 参加企業が一堂に集い、事例共有と交流をかねた「中間報告会」（9月）を開催

好事例として代表5社がそれまでの取組を発表。情報交換の場も設けるなど、事業推進意欲を高める施策を実施

経営者・管理者向け研修	カテゴリ	研修例	中堅・一般社員向け研修	カテゴリ	研修例
経営幹部育成研修	最新労務テーマ&対処策/多様な働き方セミナー/ビジネスモデル再構築と業務改善/助成金活用/法改正のトレンド	社会人基礎力研修	ビジネス話し方講座/タイムマネジメント入門/主体性を身につける/職場で活かすマナー/個人情報保護研修		
労務管理研修	就業規則入門/メンタルヘルス/離職の現状と対策/コンプライアンス&ハラスメント/ワークライフバランス入門	次期リーダー向け研修	リーダーが知っておくべき部下の心のフォロー術/リーダーシップ研修/教育担当としての心構え		
マネジメント能力向上研修	考課者研修/チームワーク強化/タイムマネジメント/ロジカルシンキング/定量分析/決算書理解と収益分析	ブラッシュアップ研修	プレゼンテーション技法/営業面談コアスキル/エンタメプレゼン入門/文書・メールスキル向上/クレーム電話対応		
人材マネジメント研修	コーチング/ファシリテーション/良い会社にするための人財育成研究/傾聴スキルUP/ソーシャルスタイル分析	キャリア形成研修	キャリアデザイン研修/キャリアプロデュース研修/自分と会社の強み発見セミナー		
人事総務担当者研修	人事プロデューサー養成講座/成功する採用戦略/成功する採用面接/マイナンバー制度の理解と対策	スキルアップ研修	Excel・Word・PowerPoint入門編/Excel関数講座/簿記入門講座/財務分析基礎講座		

■ キャリアカウンセリング

若手従業員の定着、成長支援を目的に有資格者がカウンセリング企業の要望に応じ、グループカウンセリングも実施

(4) 多摩ブロック

受託事業者：一般社団法人首都圏産業活性化協会

支援企業数

37社 / 66コース (定着促進24コース、正規従業員化7コース、賃金上昇35コース) ※1社複数コース選択有

支援スキーム

■基本的な考え方

従業員の処遇改善にあたり、多摩ブロックの企業の賃上げ実施理由として最も影響度合いが大きい「業績向上」を柱として取り組む。具体的には、業績向上と密接な関係にある国内外での販路開拓支援、業績向上に必要な人材の育成支援、加えて社内体制整備支援の3つを重要テーマとする。

<販路開拓支援> 海外での市場開拓・販路拡大の支援、展示会への出展支援、国内の大手企業との技術連携

<人材育成支援> グローバル化に対応する人材育成支援、新人・若手人材育成支援

<社内体制整備支援> キャリアアップ制度の確立、社内研修の仕組の構築、非正規従業員の正規化

支援内容詳細

【各コース共通】

経営者・管理者を対象に、就業規則・社内制度の整備により、働きやすい環境を作るためのコンサルティング支援、『経営革新・人事制度整備支援』を提供。

【Aコース（定着促進）】

対象	研修名	内容
経営層・管理者	人材マネジメント研修	専門家による研修で、労務管理の基礎および他社事例を学ぶ。
経営者	定着支援研修	「会社を元氣よくしていくのは経営者自身である」という強い自覚と決意を促し、人間力、仕事力、専門力の切り口から、自社に最適な組織作りを学ぶ。
従業員（若手）	新入・若手研修	プレゼンテーション力、課題解決力、段取り力、コミュニケーションスキルを学び、今後の目標設定とそれに向けた行動を促す。
従業員（若手）	資格取得研修	若手社員のモチベーションの向上と仕事力の向上を目指し、Eラーニングを活用した英会話トレーニングを行う。
全員	交流研修	新人・若手・上司・経営者参加の研修により、階層を超えたコミュニケーションを学ぶ。

【Bコース（正規従業員化）】

対象	研修名	内容
人事担当者	正規化勉強会	専門家による勉強会で、正規化に必要な知識、先進的な他社事例を学ぶ。
経営者・管理者	人事コンサルティング支援	正規化に必要な知識、キャリアアップ助成金の活用についてアドバイスを行う。

【Cコース（賃金上昇）】

対象	研修名	内容
従業員	グローバル人材育成研修（ビジネス英語研修）	海外専門家によるセミナーや現地視察研修、現地大学生との交流等を盛り込んだ海外合宿と、半年間の英会話Eラーニングを活用し、海外販路開拓で役立つ実践スキル・知識を身につける。
従業員	海外ビジネス研究会	最新の各国の動向やビジネスに必要な知識、先進的事例などを学び、海外販路開拓に向けた事前の準備と具体的な戦略・対策の検討を行う。
従業員（中堅社員）	資格取得研修	グローバルスタンダードの理解や、海外販路開拓の取り組みに向け、「使える」実践的な英語力を身につけることを目指し、Eラーニングを活用した英会話トレーニングを行う。

支援名	内容
Eコマース販路開拓	BtoB取引に特化した専用のEコマースサイトや、外国語対応可能なコールセンターを活用して、海外市場へ企業・製品情報を発信し、グローバルマーケティングを行う。
大手企業等とのマッチング	技術連携交流会等を活用し、大手企業等とのマッチングを目指す。
国内展示会	多摩ブロックの企業の特徴に合わせ選ばれた、機械部品・加工技術の専門展である、機械要素技術展に出展する。
海外展示会・商談会	専門家や海外の支援機関ネットワーク等を活用し、海外展示会・商談会で販路拡大を目指す。
海外拠点を活用した販路開拓	海外拠点を活用し、継続的に製品・技術のPRを行うと共に、現地商談会や展示会への参加、現地企業との個別商談の実施に取り組む。
販路開拓コンサルティング支援	国内外の専門家等のアドバイスや、企業・支援機関のネットワークを活用し、販路開拓戦略の策定、商談会・展示会への参加、契約・取引の実施等、現状に合わせた販路開拓に取り組む。

(3) 城東ブロック

受託事業者：株式会社インテリジェンス

支援企業数

48社 / 53コース (定着促進32コース、正規従業員化5コース、賃金上昇16コース) ※1社複数コース選択有

支援スキーム

■基本的な考え方

- 中小企業向けのコンサルティング業務経験のある企業アドバイザーを配置し企業の抱える課題について、解決を図る。
- 事業終了後に企業内で支援効果が継続されるよう（研修プログラムの内製化等）取り組む。
- 以下4つの支援方法を用意し、一般的な知識の提供から企業個別の課題にも柔軟に対応していく。

《コンサルティング》

- 個別企業アドバイス…人事コンサルタント等専門人材が、各企業の個別課題を把握しながら経営者・人事担当者へアドバイス。各企業が抱える個別課題をサポート
- 研修内製化支援…定着促進のために、企業理念から紐づけた必要な人材を明確にした上で、研修コンテンツを提供し、企業内で研修を実施できるようにサポート

《研修》

- 集合型…支援先各社から研修テーマの該当担当者に集合してもらい、専門講師が研修を実施（座学だけでなく、テーマに応じてワークショップや他社交流等様々な方法で実施）
- 企業別…支援先各社の個別性が高い課題をテーマにし、専門講師を派遣し研修実施。従業員交流会、勉強会等企業ニーズに応じて実施

支援内容詳細

【Aコース（定着促進）】

“若手育成”と“リーダー育成”に関する研修プログラムを用意し支援を行う。

<支援の流れ>



※集合型研修内容

●"若手育成支援パッケージ研修プログラム"

① ビジスマナー	⑩ 慣性を打破する
② 「やりがい」について考える	⑪ 仕事の進め方
③ タイムマネジメント	⑫ クレーム対応
④ 論理的思考と課題解決思考	⑬ インフォーマルコミュニケーション
⑤ 質問力向上	⑭ プレゼンテーション
⑥ 創造力向上	⑮ メンタルヘルス（ラインケア）
⑦ ストレスマネジメント	⑯ 新入社員世代を理解する
⑧ モチベーションアップ	⑰ 新人受入
⑨ 手帳の使い方とスケジューリング	⑱ 研修内製化支援研修

●リーダー育成支援パッケージ研修プログラム導入

① リーダーシップとチームビルディング	⑦ 労務管理
② タスク管理とPDCA	⑧ インバスケッ
③ PDCAと計画	⑨ ラインケア
④ ファシリテーション	⑩ 新入社員世代を理解する
⑤ 若年者の離職理由とその防止策	⑪ 新人受入
⑥ マネジメント	⑫ 研修内製化支援研修

【Bコース（正規従業員化）】

正規雇用化のための制度導入支援を行う。

<支援の流れ>

※集合型研修は行わず、企業別研修のみ実施



【Cコース（賃金上昇）】

人事評価制度の整備のための支援を行う。

<支援の流れ>

※集合型研修は行わず、企業別研修のみ実施



取られる現場の調査を実施。参加者からは「未来を担う子供たちが楽しく学習できるような良い参考書を作りたい」「新商品の情報の伝達や売上向上のために機械部品のDMを製作したい」との感想が聞かれるなど、それぞれが仕事を通しての理想や目標を明確にすることができた。



社内研修の様子

このほか、新入社員らを対象に「キャリアアウンスセラリング」サービスも利用。キャリアアカウンセラリーによる定期的な個別面談によって、対象者の定着や成長をサポートしてもらった。本事業を通して様々な取り組みができたことで、従業員へのアンケートでも「社内の風通しが良くなった」という回答が格段に増えた。ワークショップを通して多くの従業員が3つのコミュニケーションスキルを習得したことで、部門ごとのチームワーク力のアップや部門間連携も円滑になっている。本年度の離職者数も4人におさえられ、定着率は8%向上する見込みだ(2016年1月末時点)。

今後は、今年一年間で得たものを社内にかかりと浸透させていくことが重要と考えている。「グッドジョブカード(他者の良いところを探し、褒める習慣づくり)」の導入や、従業員の家族を招いての会社見学も実施を検討している。また、会社、従業員の一層の成長のために、コンサルタントから受けた助言をもとに外部機関を活用しながら、引き続き様々な施策に取り組んでいく予定である。

サポート事業者主催の集合型研修も積極的に活用した。全従業員が本事業に関わることを目標としていたため、特にワークショップに参加していない者に対しては、少なくとも1回は研修へ出席するよう働きかけたほか、テーマに応じて個別に参加を促した。就業時間内の研修への参加については事前に木元社長から周知が行われ、会社全体で快く送り出すことも徹底した。また、興味や関心のある講座があれば積極的に申し出るよう呼びかけた。そうした環境づくりのせいもあり、参加延べ数は12月末の時点で全従業員数を超えるほどだった。

■研修を積極的に活用
学びのフォローアップも実施

このほか、新入社員らを対象に「キャリアアウンスセラリング」サービスも利用。キャリアアカウンセラリーによる定期的な個別面談によって、対象者の定着や成長をサポートしてもらった。本事業を通して様々な取り組みができたことで、従業員へのアンケートでも「社内の風通しが良くなった」という回答が格段に増えた。ワークショップを通して多くの従業員が3つのコミュニケーションスキルを習得したことで、部門ごとのチームワーク力のアップや部門間連携も円滑になっている。本年度の離職者数も4人におさえられ、定着率は8%向上する見込みだ(2016年1月末時点)。



社内研修参加のみなさん

事例 1 選ばれる会社になるための人材づくり

～相手を知り、伝える力を伸ばすワークショップ～

株式会社 木元省美堂

定着促進

代表者：代表取締役社長 木元 哲也

創立年月：1955年2月

所在地：東京都文京区千石

従業員数：70名

事業内容：カラーを主体としたオフセット印刷業

URL：http://www.kimoto-sbd.co.jp/



➔ 「次の世代に残したい」キレイな文字、美しいカラー

企画・提案から制作・製造(印刷)までの一貫体制を武器に、お客様の情報発信をエンドユーザーの心に響く高いクオリティでサポートする「総合プロデュース会社」。

お客様に「選ばれる会社」であり続けることをビジョンとして掲げ、それを実現する為に、「次の世代に残したい」キレイな文字と美しいカラーの印刷物を全社員一丸となって作り続けています。

事業参加の理由

印刷業界を取り巻く環境は「低価格化」「スピード化」、さらには「大衆化」が進み、厳しい時代を迎えている。全社員が一丸となってそうした変化に対応しなければならぬのだが、社内を見ればチームワーク力の低下やコミュニケーション不足が目立ち、昇格を自覚に感じる風潮も生まれていた。そうした状況は人材の定着にも影響し、過去3年間は採用人数25人にに対し、離職者数がそれを上回る29人となっていた。

本事業を知ったのは現社長が就任して間もない2014年末。新体制のスタートと共に「お客様にも、働く人にも、選ばれる会社になる」ことを目標に掲げ、参加を決意した。

処遇改善サポート事業の取組内容

当初は、一年間の事業を通して「人事評価制度」の設計を行うつもりだった。制度の導入によって従業員のモチベーションを高め、離職を防ぐことができる考えたからだ。しかし、今井コンサルタントとともに「社員アンケート」に書かれた一人ひとりの声を読み込んだり、議論を重ねる中で、部門間のコミュニケーション不足などが浮き彫りとなり、制度導入の前に基本的な人材育成に取り組む必要があることに気付いた。基本的な人材育成とは「相手のことをよく知る」「事実をつなぎあわせ(相手)を慮ることができる」「相手に対して意思表示ができる」という3つのコミュニケーションスキルを従業員一人ひとりが身につけるというもの。これは、従業員間の信頼関係の構築、コミュニケーションの円滑化だけでなく、対お客様という視点でも欠かせない」と確信し、一年間かけてこの大きなテーマに取

り組むこととなった。

■3つのコミュニケーションスキルの習得で社内が活性化

6月から、3つのコミュニケーションスキルの習得を目的にコンサルタントが同社向けに特別に設計した実習型の社内研修(ワークショップ)を管理職、中間層(課長、係長、主任など)、若年層と階層に分けてそれぞれテーマを設定し、全11回実施した。一番重点的に行われたのが次期管理職候補となる中間層に向けたもので、11回のうち中間層は8回のワークショップに臨んだ。内容としては、同僚を知ることから始まり、演習法と帰納法、ニーズとウォンツ(Wants)の違いや他者に対する承認と称賛の違いなどを学習。参加者同士で意見や思いを語り合ったり、ロールプレイを行ったりする実習型で3つのスキル習得に励んだ。各回の学びをさらに深め、自らのものとする目的で、今井コンサルタントからは必ず各テーマに基づいた宿題が課せられた。ワークショップで習得したスキルを各自で実践し、それを仲間とシェアした上で再びワークショップに臨むというサイクルを重ねることで、参加者が徐々に変わっていった。何よりも従業員同士の会話が「増え」「周囲に心を配れるようになった」「他部署の人にも積極的に声をかけ、親しくなれた」といった声が増え、現在では参加者を中心に、社内には活気が生まれている。

人材の定着や成長について重責を担う管理職は、ハラスメントについての理解のほか、部下の信頼を得るためのポイントなどを重点的に学んだ。また、若年層に対しては主体性やモチベーションアップを目的としたワークショップを2回にわたって実施した。「良い仕事とは何か」についての意見交換や、書店などを訪れて実際に自社製品がエンドユーザーの手に

Interview



01 木元 哲也さん (代表取締役社長)

コミュニケーションスキルの習得を目的としたワークショップを重ねて数カ月経った頃から、業務に主体的に取り組んだり、仲間へ積極的に声をかけたりする従業員が1人、2人と現れました。毎月実施している面談の中でも、それまでは「○○さんが……」という言葉をよく耳にしていたのですが、「私は○○したい」「私は○○になりたい」と主語が「私」になり、前向きな発言をする従業員が増えてきたのです。実際に今年度の退職者は大幅に減少する見通しで、取組の成果を実感しております。社内に活性化するにつれ、私自身も変わりました。お客様に、そして従業員に選ばれる会社になるという、就任時に掲げたスローガンをさらに自信を持って推進できるようになりました。ただ、大切なのはこれからです。今年一年間の学びを今後もしっかりと生かし、従業員とともに成長していきたいと思えます。



02 高橋 美津子さん (生産部生産管理課主任)

ワークショップへの参加を通し、職場の仲間に興味を持つようになり、ちょっとした触れ合いの中でも相手の気持ちを考える習慣が身に付きました。これまであまり話をしていなかった同僚にも自分から声をかけています。今は、「高橋さんと一緒に仕事をしたい」と周囲の人に思ってもらえる自分になりたいと考えるようになりました。この一年で私は本当に「劇的に変化」をしたように思います。また、サポート事業者主催の集合型研修では他社の従業員や経営層の皆さんとも話をすることができ、様々な物の見方や考え方を吸収できました。



03 横川 里恵さん (制作部DTP課主任)

他者への承認や称賛、信頼構築の大切さを学び、コミュニケーションには方法があると気づきました。その学びを実践する中で、これまで話したことのない人に声をかけるようになり、相手をもっと理解したいと発言の背景を考えた聞き出しやすくなり、私自身が変化、成長することができました。

社長も交代直後から社員とのコミュニケーションを大切にしてくださり、定期的に行われる一対一の面談では、率直な意見が言えるよう、社長自身が社員と目線を合わせ、伝えやすい環境作りをしてくれていると感じます。これらの変化が会社全体に広がっていくといいですね。

✉ 今井 洋一 コンサルタントより

同社の定着率向上のために必要な施策は、評価制度の導入や目先のイベントではなく、一人ひとりが「事実をよく観察し、相手を慮り、謙虚に伝えるスキル」といったコミュニケーション力を身につけ、組織の活性につなげていくことだと考えました。そこで、これらを体系的に学んで頂くワークショップを設計しました。「気づき力のアップ」を柱に毎回テーマを設け、ミニ講義とテーマを体験するワークを実施しました。日常業務との連続性を生み出すために、「同僚に対して○○する」など各回のテーマに沿った、具体的な行動を必要とする宿題も課しました。こうした学び、体験の積み重ねが同僚や同僚の業務、さらには会社全体に対する興味や関心につながり、先に申し上げた3つのコミュニケーションスキルの向上や、「社内の風通しが良くなった」という成果につながったと感じています。



店長会議にて

に店長をサポートする体制を構築することが急務と考え、東日本エリアは小林営業部長、西日本エリアはオークスハート大阪店の平澤店長がその役割を担うことを決定。二人はすぐにコンサルタントと共に店舗巡回を実施し、店舗運営のサポート方法を学んだほか、店長との面談を行い、どのようなサポートを望んでいるか、「③店長教育」についての要望などについて聞き取りを行った。

■会社が、良くなるようにしている
 従業員への期待に応えていく努力を今後も

本事業を振り返れば、従業員へのヒアリングを実施すること自体が、社内に良い風を吹き込んでくれたと感じている社員が多い。ヒアリングが順次行われるようになって、「会社が、意見や思いを伝える場を作ってくれた」「良い会社になろうとしてくれている」という声が社内に広まっていった。「集合型研修」への参加も同様で、「店をもっとよくするために、うちの店長が勉強に行っている」と喜ぶ従業員もいたほどだった。実際に昨年度に比べ、従業員の定着率もアップ。特に非正規社員は著しく上回っている(2016年1月末時点：正規雇用：5名入社/2名退職、非正規雇用：28名入社/20名退職)。

「この会社で働くことを誇りに思っている」という問いに高評価してくれた従業員の思いに応えられるよう、今後も人を大切にすることを社であるために努力を続けたい。

実施は新体制が整う4月以降となるが、すでに店長からは大きな期待が寄せられている。会社として、店長に寄り添う体制をつくることで店長自身はもちろん、スタッフのモチベーションアップにつなげていきたいと考えている。

このほか、「①内堀社長と店長の面談の定例化」も今後実施する。そのために、本社、各店舗にIP電話を導入することを決定。また、「③店長教育」については協議の結果、店長主体で実施することを決定。現在、月1回の店長会議では、商品についての勉強会に加え、店舗づくりなどそれぞれが持つノウハウを積極的に共有する場になった。「④正社員登用基準の発信」の結果、非正規スタッフから3名を正社員に登用した。また、2名が産休・育休を取得。女性の活躍を支援するモデルケースとして示すことができた。

事例 2 人と人、心と心がつながる組織を目指して ~従業員へのヒアリングで浮かび上がったコミュニケーションの大切さ~

オークスハート株式会社

定着促進

代表者：代表取締役社長 内堀 光康

創立年月：2013年10月

所在地：東京都中央区日本橋

従業員数：123名

事業内容：食酢及び食酢関連商品の販売、カフェの運営

URL：http://www.vinegar-world.com/



酢の文化創造の一翼を担う~「世界一気持ちよく買い物のできる、楽しい店舗」~

オークスハート社は、「酢のおいしさ新発見」をコンセプトに、若い世代の方々から高齢の方々まで、スタッフ一人ひとりがお客様に直接味見をしていただきながら、「酢の持つ美味しさや楽しさ」を幅広く紹介する活動を積極的に行っています。また私たちは、日本ではじめて酢の専門店を百貨店に展開し、飲む酢のブームを巻き起こしてきた企業として、さらに酢の文化創造の一翼を担い、みなさまの健康と美味しい食卓に貢献できるよう社員一同努めております。

事業参加の理由

1876年(明治9年)創業の内堀醸造株式会社(本社・岐阜県加茂郡)が前身。デザートビネガーなど酢の新たな嗜み方を提案するため、2003年に名古屋駅の百貨店に第1号店舗をオープンした。小売・サービス業の経験がない中、走り続けてきて10年余り、2013年に「オークスハート株式会社」として分社し、新たなスタートを切った。同年9月には、東北から九州まで店舗数が20を超えた。店舗数の増加と共に多くのスタッフを抱えるようになると、店長のレベルによっての働きやすさが異なる状況が生まれ、スタッフの定着率の低下を招いていた(2014年度：正規雇用：4名入社/4名退職、非正規雇用：37名入社/37名退職)。結婚、出産を理由に創業メンバーの退職が相次ぐという事態も起きた。人材の定着、成長を支援する仕組み作りなど、人事システム全般の整備が急務と考え始めたときに、本事業に出会った。

処遇改善サポート事業の取組内容

取組内容はコンサルタントと相談の結果、従業員へのヒアリングからスタートした。対象者として選抜したのは関東エリアの店長9人と本社スタッフ、アルバイトらを含めた店舗スタッフ合わせて26人。コンサルタントや支援員がエンゲージメント(会社への自発的貢献意欲や社内のコミュニケーション)について、また、人事制度や福利厚生に関する要望などについて一人ひとりからじっくりと聞き取りを行った。

従業員へのヒアリング「この会社で働くことを誇りに思っていますか?」

ヒアリングの結果の中には、経営層の予想を良

い意味で裏切るものがあった。「この会社で働くことを誇りに思っていますか?」とエンゲージメントについて100点を満点として尋ねたところ、全員の回答の平均が83点を超えた。「この会社を家族や知人に良い会社と紹介できますか?」という問いについての平均も73点。コンサルタントからは一般的な日本企業の平均値(40点前後)を大きく上回り、従業員のエンゲージメントが高いと評された。非常に嬉しい結果だった。

一方、課題も明確になった。一番はコミュニケーションの不足。従業員は内堀社長や小林営業部長とのコミュニケーションを求めている。特に店長たちは、より良い店舗運営のために、本社からのサポートや店舗間の情報交換を必要としていた。また、経営層が懸念していた通り、従業員たちはそれぞれの役割や経験に応じた教育機会の提供を望んでいることも確認できた。

当初は、人事評価制度を設計し、運用していくことで従業員のモチベーションアップや定着率向上につながるはずと経営層は考えていたが、従業員たちが最も必要としていることは違っていた。「大事なものは仕組みではなく、コミュニケーションでした。人と人、心と心がつながっていることなんですよね(内堀社長)」。

本社と店舗、店舗間をつなぐ人材を配置し、店長のサポート体制を強化

ヒアリング結果を受け、コンサルタントと協議を行い、以下のような具体的な施策を決定した。特に、業績や人材管理など日々多くのプレッシャーの中で奮闘している店長のサポートを重視することにした。具体的な施策：①内堀社長による店長面談の定例化、②本社と店舗の連携役の配置・育成、③店長教育の実施、④正社員登用基準の発信、⑤産休・育休取得の奨励

これらの施策のうち、最も時間を要したのは「②本社と店舗の連携役の配置、育成」だ。直接的

Interview

01 内堀 光康さん (代表取締役社長) (許ムリエ No.0001)

定期的コンサルタントが訪ねてくる。実は、このことは私にとって非常に意味がありました。店舗数とともに新しい従業員が増え、いろいろな課題があるだろうと感じながらも目の前の仕事に振り回され、従業員の処遇や気持ちに向き合うことが後手になっていると感じていました。事業のおかげでその時間をじっくり持てることになりました。また、サービス業であるため、これまでは人員増といえ店舗ありきでしたが、本社スタッフを増員し、店長、店舗のサポート体制強化につなげる重要性に着目することもできました。今回の事業を通し、従業員に対しては、店舗のサポート体制構築や店長による勉強会のスタートなど、「会社を良くしていく」というメッセージを発信できたと思っています。「人」あってこそその組織。心と心を通わせるコミュニケーションの大切さを忘れずに、よりよい組織を目指していきます。

02 小林 周平さん (営業部部长)

店舗を巡回し、各店長の話をつくり聞く機会を持てたことが、私にとって非常に大きな意味を持ちました。皆、自社の商品に誇りを持ち、熱心に働いていることが分かり、もっとコミュニケーションを回り、一層のサポートに努めたいと感じました。本事業のおかげで業務の棚卸しができ、店長のサポートに力を注げるようになりました。皆がもっと誇りを持って働けるよう、精いっぱい私の役目を果たしたいと思います。また、集合型研修では私自身も多くを学ぶことができ、店長たちにもスキルアップの機会を提供することができたことも有り難く思っています。

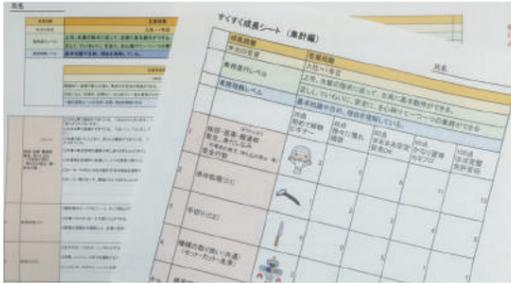
03 向井 百合子さん (管理部 総務人事チーム)

総務人事の担当者として入社し、制度を作っていく必要がある、でも何から手をつければ良いのか分からないという思いをずっと抱えていました。しかし、今回のヒアリングによって皆がコミュニケーションを求めていると分かり、「人を大切にしよう」という制度以前の仕組みを整えることが先決とわかりました。集合型研修も他のスタッフと共に有意義に活用させて頂きました。特にコーチング研修での学びは、今後のスタッフとの面談の際に活かしていくつもりです。学びの機会を継続的にを行い、アウトプットをどのように行っていくかが、今後の私の課題だと思っています。

本藤 直樹 コンサルタントより

圧倒的な商品力とカリスマ社長のリーダーシップにより創業以来急成長を続けていましたが、店舗数や商品数の拡大スピードに人や組織の基盤整備が追いついておらず、様々な問題が生じていました。このような場合、仕組や制度等ハード面の導入という思考になりがちですが、効果的に運用できなければ意味がありません。コンサルティングにおいて、数十名の従業員と面談を実施すると、ハード面ではなく、社長や本部、他店舗との繋がりというソフト面を従業員は求めており、一人ひとりの会社・自社商品へのロイヤリティはとても強い一方で、それぞれが多忙な中、孤軍奮闘している現状が浮かび上がりました。ハード面の整備も重要ですが、人と人、部門と部門の繋がりをコミュニケーションによって回していく体制を整えることに注力しました。これにより、今後は社員自らで考え、行動し、あるべき仕組みやシステムが整っていくと期待しています。

工場では高卒での新入社員育成をサポートする仕組みを作ろうと、正社員とパートリーダーで「スキルMAP」も完成させた。皆で業務の洗い出しを行い、成長のステップを一覧表に作成して「見える化」。新人自身とメンターらでチェックをし、成長の実感を共有するためのものだ。運用はこれからだが、MAP作成を通じて皆で新人育成の大切さを共有できた。また、業務改善に向けた意見交換ができたほか、「初心に帰ることができた」という声が上がると、とても有意義な時間となった。今後、全社的にMAP作りに取り組みことも検討している。



スキルMAP

必要ない結果を出すために大切な目的と目標の違いなどについてレクチャーを行ってもらった。面談を中心とした丁寧なステップは、今後正規従業員化を実施するにあたって一つの形を作ることでできた。

パートスタッフからの「正規従業員化」は、面談を中心に慎重に進めていった。雇用形態が変わるということは、今の生活や今後の人生設計が変わることを意味する。また、対象者、会社双方が互いに対し、これまでは違う新たな、より重い責任や役割を持つことになるからだ。候補者について、パートスタッフと面談を重ねたコンサルタンとと越智社長の見立ては一致。本人の性格や能力を踏まえ、期待する役割も明確にしたのち、越智社長が面談の機会を持った。会社の今後の展望とともに、その中で果たしてほしい役割を具体的に伝えた。コンサルタンからは、正社員にとって

パートスタッフからの「正規従業員化」は、面談を中心に慎重に進めていった。雇用形態が変わるということは、今の生活や今後の人生設計が変わることを意味する。また、対象者、会社双方が互いに対し、これまでは違う新たな、より重い責任や役割を持つことになるからだ。候補者について、パートスタッフと面談を重ねたコンサルタンとと越智社長の見立ては一致。本人の性格や能力を踏まえ、期待する役割も明確にしたのち、越智社長が面談の機会を持った。会社の今後の展望とともに、その中で果たしてほしい役割を具体的に伝えた。コンサルタンからは、正社員にとって

■従業員の「声」を聞く大切さ



工場従業員のみなさん

パートスタッフたちへのヒアリング・面談の実施、また、両コンサルタンと意見交換をする中で、会社として改善しなければならぬ点が明らかになったのは大きな収穫だった。昇給に直結する適正な評価がなされないことが明らかになり、社歴やスキル、会社への貢献度などをポイント化する給与体系づくりに着手した。また、取引先は知っているも、自分たちの手がけた商品が具体的にどのような商品となって消費者の手に届いているかをパートスタッフに伝えきれていないことも分かった。業務に誇りを持ち、更なるモチベーションアップにつなげてもらうためにも、すぐに情報発信を行うことにした。取引先にも同様の話をしてみよう、「従業員を大切にしていますね」と称され、従業員への説明用の商品を提供したい、説明に行ってもいいとまで言って頂けた。

本事業参加にあたって設定した目標も達成できる見込みが立った。昨年度は新入社員2人が一年以内に退職したが、本年度は新入社員、若手も含め一人も離職者がなく、定着率は100%となっている。正規従業員化については、日々主体的に業務に取り組み、成長意欲も高い女性一人をエリア社員として登用予定である(2016年1月末現在)

事例 3 従業員の成長支援が会社の未来をつくる
～聴くこと 語ることを通して 信頼の醸成を～

築地産業株式会社

正規従業員化

代表者：代表取締役社長 越智 隆嗣

創立年月：1972年7月

所在地：東京都中央区築地

従業員数：135名

事業内容：青果物の卸売・仲卸、青果物加工、農産物の輸入販売、食品会社向け原料供給、産地の育成・指導他

URL：http://www.tsukijisangyo.co.jp/



➔ 青果物流通業務を多面的に展開、お客様のニーズに全力でお応えします

青果物の卸売、仲卸、輸入、カットなどの加工まで手掛ける総合青果物流通業。市場のみならず全国の出荷団体や海外と直接取引。九州・宮崎県にも支店があります。「築地産業にまかせれば安心」とお客様に思ってもらえる体制を構築しています。お客様は皆様が青果物のプロです。そのプロに喜んで頂ける仕事をすべく、当社グループの総力を結集して、様々なご要望にお応えしていきます。

事業参加の理由

生鮮食品の卸売・仲卸業界全体に言えることだが、若手の定着率向上は喫緊の課題。せっかく縁あって入社した社員が安心して、意欲的に働ける環境づくりが急務だと感じていた。一方、茨城県古河市のカット野菜工場では多くの優秀なパートスタッフを抱えているものの、高齢化が進むとともに新規採用に苦労している。世代交代も踏まえ、より成長意欲を持ち、リーダーシップを発揮できるパートスタッフを正規従業員化することは双方にとってメリットがあるはず。同時に、そうしたモデルケースを示すことは、地元密着の採用活動にとって良い影響をもたらすのではないかと考えた。

処遇改善サポート事業の取組内容

定着促進・正規従業員化両コースでの参加が決まり、それぞれにコンサルタンとが配置された。まず実施したのは全従業員に向けた「ES(職場満足度)調査」だ。

次いで、従業員の仕事や会社に対する考え、思いをより詳しく知り、具体的な施策の検討材料とするために個別ヒアリングにも取り組んだ。定着促進コース(米澤コンサルタンと)は定着支援の対象となる入社1年目から4年目までの6名に、正規従業員化コース(大寺コンサルタンと)は工場の正社員、パートリーダー、サブリーダー合わせて12名に実施した。



コンサルタンととの打ち合わせ

Interview



1 越智 隆嗣さん (代表取締役社長)

ほんやりとしか捉えられずにいた社内の問題が、個別のヒアリングや両コンサルタンとの出会いによってはっきりと目に見えてきました。本事業に参加し、企業としてのレベルアップのきっかけをいくつも頂いて感謝しています。両コンサルタンとの力を借りる一方で、社内でもいくつか新たな取り組みを実施しました。社内研修では部門や雇用形態の違いを越え、皆で企業として、また一人の職業人として成長するためのグループディスカッションに力を入れました。経営方針や各部門の目標を冊子にまとめ、全従業員に配付することもこのほど決定したところです。

今秋には築地市場の豊洲への移転、カット野菜の新工場完成も控えています。お客様、そして従業員との信頼構築を大切に、また従業員に「この会社で働くことは幸せだ」と思ってもらえるよう、代表として今後も努力してまいります。



2 岩下 泰宏さん (古河第一工場長)

パートスタッフが働く目的や理由はさまざまです。しかし、背景はどうあれ、一緒に時間を過ごす以上、「ここで働くことは楽しい」と感じてほしいと思ってきました。コミュニケーションを心にかけているつもりでしたが、個別ヒアリングなどを通じ、新たな気づきがたくさんありました。今後は、皆のモチベーションにつながるよう、手がけている商品はもちろん、会社の目標などについて情報発信をしっかり行っていくと思っています。また、新人の育成もそうですが、大切なことは文書化して皆で共有するということも学びました。



3 宮本 彩花さん (営業本部)

「集合型研修に積極的な参加を」と案内されたこともあり、社会人2年目の自分にとって必要なものは何か、いろいろ吸収しようと考えて、営業スキルやキャリアデザイン、財務分析など6講座を選択しました。会場では、異業種の方と情報交換もでき、新しいビジネスの発想にもつながりました。社内で取り組んだ「行動改善」を通じ、課題や目標を振り返る良い機会になりました。月末に米澤コンサルタンとに提出するのですが、「花丸」やコメントに励まされ、楽しく継続できました。春からは3年目、昨年より大きな歩幅で前進していきます。

✉ 米澤 実 コンサルタントより

「若手社員の定着」というテーマの下、最初に実施したのが満足度調査。その結果、「社員教育、育成」という課題が抽出されました。元々、現場のOJTで成長する環境はある会社ですが、「育成コミュニケーション」の文化が定着すれば、より明確化できるはず。そこで、工場部門には「スキルMAP」を、営業・総務系には「持ち味発見と行動目標PDCAサイクル」というツールをワークショップ形式で作成、運用スタートしました。越智社長はじめ経営層も社員も、気づきがあれば自発的に取り組み、自走できる素晴らしい会社だと思います。

✉ 大寺 規夫 コンサルタントより

野菜のカット作業現場では外国籍の派遣社員の方、パートの方など契約の形が様々で、年齢も30代から70代まで勤務時間帯や出勤日数も様々な方々が4グループに分かれて働いています。各グループのリーダーやサブリーダーは、各々が時間内に決められた量の作業が終わるよう、要員の割り付けから作業指導まで目配りをしてメンバーが動きやすい雰囲気作りをしています。現場を一番よく知っているパートの方と面談をしてフルで働け、リーダーシップを発揮出来る方を正社員候補として選定し、正社員としての考え方や役割を伝え理解を頂きました。

■定着、成長を支援する仕組みづくりに着手
入社2〜4年目の若手の「定着率向上」を目的に取り組んだのは、ES調査やヒアリングで課題として明らかになったキャリア形成の支援だ。「持ち味」発見ワークショップでは、それぞれが現在の業務を振り返り、今後伸ばしていきたい能力を明確にして文章化。具体的な行動改善目標を定め、各自が毎週末、「行動改善目標シート」上で振り返りを行った。月末にはコンサルタンとに提出、フィードバックをもらった。これは9月から3カ月1クールとして実施したが、新たな目標を掲げ、取り組みを自主的に継続する者も現れている。若手の成長意欲を後押しできるように、今後は上司からのフィードバックを充実させていく。



社員のみなさん

■人が自律する仕組み―目標管理制度の導入
 まずは2人の社員を管理職とし、責任者、評価者としての役割を明確にした。評価シートは大塚コンサルタントと共にゼロから考え、作成した。初めて部下を持ち、評価を行うことになった2人からは、目標項目や達成レベルの設定方法についての疑問だけでなく、「自分の評価で部下の賞与が変わると思うと怖い」「新人社員とベテラン社員の評価基準の考え方が分からない」など、不安の声も挙がっていた。そこで、本格導入までにテスト期間を設け、鈴木社長と羽場ゼネラル・マネージャーから、会社の方向性や評価項目を示し、具体化した。大塚コンサルタントは部下の評価にあたっての様々なアドバイスを行い、話し合いを大事に、一步一步前に進んでいった。

2人の管理職は、当初は戸惑いもあったが、支援が進むに従い、徐々に会社に対する当事者意識を強めていった。経営視点から見た業務管理、部下の育成を計画し、部下にどう落とし込むかということを経営層とじっくり話し合い、制度設計を進めた。現時点ではまだテスト段階だが、来期には目標管理制度を確立させ、将来的には評価が賞与に反映されるシステムとして機能することを目指す。社員は自分の目標を立て、上司は部下を見守り目標の達成へと導く。評価期間終了時にはフィードバック面接やプロセスの確認を行い、達成度合いの確認と未達部分の原因分析を行う。未達項目については管理職が責任を持ち、次期に目標到達、更なる成長を目指すよう指導し、人材育成を図る。このPDCAサイクルの継続が企業の理念を引き継ぐことであり、風土形成にもつながると考えている。全員が当事者意識と主体性を持ち、切磋琢磨しながら個人目標を追求していくプロフェッショナル集団を目指すとともに、糖尿病分野を中心に、患者、医療関係者、医療関連企業の橋渡し役を担う医療情報企業として成長していきたい。

このほか「就業規則など各種規程の整備」「海外展開など新規事業検討」「使用可能な助成金の検討」にも取り組んだ。就業規則は長年見直しができなかったが、大塚コンサルタントのアドバイスのもと、マイナプランなど時代に対応したものにバージョンアップを図ることができた。新規事業、助成金についても大塚コンサルタントからの客観的なアドバイスによって、今後企業体質を強固なものにするための土台整備ができたと考えている。

大切なのはこれからである。土台や基礎が立派でも、その上に立つ従業員の自律・成長なくしては100年企業にはなれない。新規事業展開を含む売上増加、利益増加によって一層の業績を上げ、昇給を継続していきけるよう、引き続き一人ひとりが自らのレベルアップに努めていく。

事例 4 100年企業を目指したプロフェッショナル集団への挑戦 ~引き継ぐ理念、引き継がれる風土~

株式会社メディカル・ジャーナル社

賃金上昇

代表者：代表取締役社長 鈴木 武

創立年月：1966年8月

所在地：東京都中央区日本橋

従業員数：12名

事業内容：糖尿病や循環器を中心とした医療に特化した企画・制作・出版会社

URL：http://www.medicaljournal.co.jp/



「医療」と共に50年 質の高い情報を発信し続けています

メディカル・ジャーナル社(mj社)は、「メディカル」の名が示す通り、医療に特化した企画・制作・出版会社です。糖尿病医療関係者向けの月刊紙『DITNO』、専門医と実地医家をつなぐ情報紙『D-REPORT』、糖尿病患者さん向けの季刊誌『べんちのーと』など、糖尿病を中心に、さまざまな情報を発信しています。1966年の創業から半世紀、これからも医療関係者のニーズを的確にとらえ、質の高い情報を提供してまいります。

Interview



1 鈴木 武さん (代表取締役社長)

創業50年を迎え、社内の改革の必要性を感じていた中で、大塚コンサルタントからの客観的なアドバイスや、他の企業の状況、助成金などあらゆる角度から情報提供していただける毎月のコンサルティングは有り難い時間でした。弊社の状況に合わせ親身なアドバイスをいただきながら、時流に即した就業規則や社内の規程作りといった、会社の土台整備ができたと感じています。目標管理制度導入の際には、会社のビジネスプランや会社の将来について改めて真剣に考えたことも非常に良い経験でした。本事業を通じて、「100年企業を目指すための土台作り」の第一歩を行うことができたことを嬉しく思います。2015年は3名の若手社員を採用することでも、100年企業を目指してますます躍進する企業にしていきたいと思っています。



2 羽場 一郎さん (管理部 ゼネラル・マネージャー)

創業50年を迎え、長年にわたり積み重ねてきたノウハウや、医療関係者との信頼関係を次世代に引き継いでいくためにも、新入社員の採用と育成が課題であると考えていました。特に社員の育成には、会社として早急な対応が必要であると感じておりましたが、なかなか実行に踏み切れていませんでした。そのような中、本事業の集合型研修で従業員に様々な研修を受けてもらえたことは、今後の人材育成に繋げるためにも非常に有効でした。また、評価制度を導入したことにより、社員に自律意識が芽生え、取組姿勢の向上にも繋がっています。これらの取組はまだ第一歩を踏み出したばかりですが、会社と従業員の成長のため、是非継続していきたいと考えています。



3 石田 春美さん (編集制作部)

2015年8月に中途採用で入社いたしました。中途入社の場合、初めから実務を行い、知識はOJTで蓄えて行くという方法がほとんどです。そのため、実務・OJTと並行して集合型研修に参加する機会をいただいたことは非常に良い経験でした。テーマとしてはビジネスマナーやプレゼンテーション、コーチングなどの研修に参加しました。研修内のグループワークでは、他社の様々な世代や立場の方と話す機会があり、多くの刺激を受け成長できました。集合型研修を通じ、改めて勉強することの楽しさ、コミュニケーションの重要性を学びました。私の仕事は原稿作成が主ではありますが、文面を通じてのやりとりだけでなく、人との直接の関わりも大切に、これからも取り組んでいきたいと感じています。

大塚 昌子 コンサルタントより

「賃金」という労働条件の根幹となる部分を改革していくためには、会社として利益を生み出す仕組みと利益を適切に配分する仕組みが必要です。今回のご支援の取り組みの中では、業務プロセスの見える化、各課員の役割意識の醸成、組織で目標を達成していくチームワーク作りを目標として、目標管理制度の導入を試みています。着地としては、個々の従業員の皆様の自律した働き方と処遇への反映の定着を目指しています。本年度は、土台作りの第一歩という段階ですが、今後も「昇給」を継続して実施していきける組織を目指して頑張っていきたいと思います！

事業参加の理由

1966年の創業から半世紀、mj社は50年という節目の年を迎えた。今後、100年企業を目指すために、ベテラン社員から若い世代へ経験や知識の継承が課題であると考えていた。しかしながら、新たに人材を受け入れ、育成するための社内体制は到底整っているとは言えない状況であった。また、賃金の見直しや社内規程の整備も長い間実施出来ておらず、社員からの不満も出ていた。そのような状況の中、本事業への参加が、会社の課題を解決できるチャンスと捉え、取組を開始した。

処遇改善サポート事業の取組内容

昇給を継続できるように会社の「土台」を見直し

現社長が就任したのは2012年。それまでは前社長がほぼ一人で営業活動を担い、従業員を牽引しているような、いわゆるワンマン企業だった。従業員の高齢化が進み、現社長就任時は平均年齢が60歳代であった。ベテランから若手へ、同社が長年培った実務的な知識や、経験則を引き継ぐ必要を強く感じていた。しかし、今後新たに人を採用・育成するにも、人事制度や教育制度といったものが全くない状態であり、会社として土台となる体制を整える必要があった。

また、賃金においても10年以上昇給が無い状態であったが、経営努力により財務体質の強化を図ることができ、昇給原資を確保できる予測となった。事業参加後、2015年8月に実際に昇給を実施したが、これは印刷業者の発注条件の見直しを行うなど、コスト削減を実施した



コンサルタントとの打合せ

ことにより目標としていた4%を大幅に上回ることであった。今後継続的に昇給していくためには、良品質な製品・情報の提供、クライアントの満足度の向上、新規事業への取り組みなどを図りながら、売上増加、利益増加を目指していく必要があった。そのために「従業員が、目的意識を持ちながら働く仕組みを構築したい」という希望があり、専門家のアドバイスを必要としていた。

事業のスタートに伴い、従業員の声を改めて聞くべく、ES調査(従業員満足度調査)を行った。その結果、「処遇(給与)」と「人材育成」に関する項目の満足度の低さが浮き彫りとなった。「賃金上昇」への取組の必要性を改めて認識し、未来につなげて行くための土台作りとして、まず目標管理制度の導入に着手した。

しかしながら、同社にとってこのような制度の導入は初めてであり、戸惑いの声も多かった。そこで、まずは業務プロセスと従業員一人ひとりの役割を明確にするところから取りかかった。



手帳甲子園後の社員の皆さん

■個人が気づきを得て自分のスキルを見直す
 コンサルタントと上記課題を抽出した上で、解決の為に今回は入社年度の浅い従業員を中心に延べ30名を研修に参加させることとした。若手従業員向けの「マインドアップ研修」「ビジネススキル向上」や、新任管理職向け「マネジメント基礎」等の研修の受講を決定。従業員それぞれが自身を新たに見直す機会を作ることが狙いだ。若手向けの研修はビジネス基礎、自己分析、目指すべき方向性や仕事への取り組みの姿勢を学び、コミュニケーション等のスキルやモチベーションの向上も図った。

新任管理職向け研修では、管理職が部下とどのようなコミュニケーションを取れば良いかを中心に学んだ。参加メンバーは、自分には今何が足りないのか、これからどんなことに取り組むべきか、明確な課題が各自で明らかになったという。社内コミュニケーションという「基礎」の大切さも改めて感じていた。
 研修のなかには、親会社が提供するプログラムと一部重複するものもあった。しかし、これまで社内研修の座学やeラーニングで学んだことについて、研修の狙いをしっかりと自覚した上で改めて外部研修により反復・深掘りすることで相乗効果に繋がった。また、本事業は独自の従業員のコミュニケーション強化に重点を置いている。サポート事業者が提供する研修は、普段は接することのない他社の社員と一緒に受講するものであり、社内コミュニケーション力の向上のみならず、他者との比較により、新たな自己発見を生み出すという大きな刺激になった。さらに、事業期間を通じて定期的に行われるコンサルティングにより、研修で学んだことについて、どのように社内実践していくべきかアドバイスを受けながら社内展開を行っている。これにより、今後は、受講した研修の実践に加え、今回受講した研修を土台とした上で、より高度な研修制度の構築(例えば、新任管理職向け研修を応用した他管理者向け研修制度の構築など)についても行っていく予定である。
 課題であったコミュニケーション力を向上させることで、事業参加の目標である定着率については、本年度100%を達成できる見込みである(2016年1月時点)。
 今後は、本事業で得た経験を活かし会社の置かれたステージや時代性に合わせて、社員のためにさらに充実した教育体制を作り上げ、「すべての従業員が働きやすい環境を整えて」いきたい。

事例5 「働きやすい会社」を目指し社員に対する教育機会を充実させて定着化を図る ~長く働ける良い職場を作るために~

株式会社NOLTYプランナーズ

定着促進

代表者：代表取締役社長 張士洛

創立年月：2010年12月

所在地：東京都中央区新川(2015年4月東京都港区浜松町から移転)

従業員数：51人

事業内容：ビジネスツール事業、学校向け人材教育事業、企業向け人材育成事業

URL：http://www.noltyplanners.co.jp/



➔ ビジネス手帳から中高生向け学生手帳へ事業領域を拡大

1949年から日本で愛されてきたビジネス手帳の「能率手帳(現：NOLTY®)」。その法人向け事業部門として、株式会社日本能率協会マネジメントセンターから2010年に分社したのが、株式会社NOLTYプランナーズです。同社では長年にわたって愛用されてきた「NOLTY®」を基軸とし、様々な企業に向けたビジネス手帳の提案・制作を行っています。近年では中学校・高等学校へと事業の幅を広げており、全国の中高生を対象としたイベント「手帳甲子園」を開催するなどして注目を集めています。

Interview



01 高梨 文明さん (常務取締役 営業本部長 兼 事業管理本部長)

社員の多様性を重視した当社の中途採用では、入社してくるメンバーのキャリアが本当に様々です。個人個人の能力のばらつきが大きいにもかかわらず、「中途採用」ゆえにこれまで基礎的なビジネススキルについては、研修は不要だと考えていました。現実問題として、効率的な教育制度が組みづらい状況にもありました。

今回の研修を経て、若手従業員の一人ひとりがしっかりと「底上げ」されたことを実感しました。当社は組織自体が若いので、管理職のメンバーは親会社からの出向社員が多い状況です。今後は当社採用社員から管理職メンバーを育てていくために、より高度で専門性の高い知識を学ぶ機会や、管理職研修などが必要になります。今後も会社の置かれたステージや時代性に合わせて、社員のために充実した教育体制を整えていきたいですね。



02 村田 美由貴さん (事業管理本部 事業管理部 部長)

新任管理職向け「マネジメント基礎」の研修を受けました。自分では今まで気づけなかった苦手な部分が明確になって、改めて気をつけなければいけないところ、これから取り組むべき課題を認識することができたと思います。私は、つい自分本位にもこのことを考えてしまっていたようで、「きっと伝わっているだろう」と思い込んでしまっていました。細かいところですが、日常業務のなかではなかなか気づくことができないですね。研修後は、日頃からそれを意識するようになり、仕事でのコミュニケーションの取り方が変わりました。「わかっている、伝わっている前提」ではなく、細かいことも丁寧に確認するようになりましたね。

✉ 町田 裕香 コンサルタントより

コミュニケーションの取り方を軽視して、社内研修に取り組んでいない企業も多いのが現状です。しかし、定着を促進するためには実は非常に重要なポイントです。同社へは、事業期間において、課題の抽出からコミュニケーションを重視した研修の効果検証や社内展開のアドバイスをさせて頂きました。進めていくにあたり、働きやすい環境を作ること強く意識していると感じました。特に、基礎であるコミュニケーション力の向上に意欲的に取り組んだことは、定着に繋がる成功要因だったと思います。

是非、定着率向上に意欲的な企業は参考にしてほしいと思います。



事業参加の理由

同社では設立当初から、フラットかつ多様性のある組織を目指し、また、従業員の定着を高める事を重点に置き、従業員が気持ちよく業務に取り組める環境づくりに注力してきた。「職場は明るく、仕事はプロフェッショナル」というスローガンのもと、設立当初から従業員が長く働ける職場環境の整備に取り組んでいる。これまでも、「フリーアドレス制の導入」や「ノー残業デー」の徹底など、自主的な取り組みを行ってきた。
 現状でも定着率は8割を超えており決して低くないが、100%をめざし本事業への申込みを決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

同社は、2010年に親会社から分社したばかりであり、会社組織としてはまだ非常に若い。そのため、正社員雇用を急激に増やすことはできず、これまでは中途の契約社員を中心に採用してきた。また、経歴よりも人物重視で採用活動を行ってきたこともあり、バックグラウンドが異なる社員が多く在籍している。コンサルティングの結果、社員間での連絡方法や部下への指示の出し方など、社員のコミュニケーションの取り方にばらつきがあり、業務をする上で円滑な意思疎通がとれていないことが定着促進のための課題と位置付けた。そこで、社内でも提供している基礎・専門研修とは別に、サポート事業者が提供する集合研修に参加すること、また研修を受けるだけではなくコンサルティングのアドバイスを受けながら社内の教育体制を見直し・充実させていくこととした。本事業により、従業員同士の円滑な社内コミュニケーションを

■多様性を重視した採用により人材教育の課題が浮き彫りに

同社は、手帳や印刷技術に関わることなど、業務に関わる専門研修は社内でも十分に行えている。一方で基礎的なビジネス・コミュニケーションスキルに漠然とした不安があった。様々なバックグラウンドの社員が多いため、一体何のスキルが足りないのかが把握しにくく、基礎的なスキルに関する教育を一律的に構築することが難しかった。さらに「中途入社であれば、基礎的なことは前職で研修されているだろう」という先入観もあり、これまで積極的に体系化した研修制度を用意してこなかったという理由もある。



社内風景

取れる環境を作り、さらに従業員満足度の向上についても図ろうと考えた。従業員に心から「この会社で働いていきたい」と思ってもらえないと、社員の定着化は進まない。そのために、女性や男性、雇用形態と言った垣根に関係なく教育体制を整え、ミスコミュニケーションを減らすことで「すべての従業員が働きやすい環境を整える」ことを目指した。

■部下との「コミュニケーションを通じて、自主性を高める」

さらに課題となっているのは、管理職のコーチング力の向上だ。部下とのコミュニケーションの取り方がわからない状態で、若いうちから管理職になり、そのまま業務に従事しているのが現状だ。これを改善すべく、管理職やリーダー社員に対す

として参加させているので、過去のやり方と変わらない。しかし、支援の中で学びを得てもらい、意識改革を図っていく狙いだ。受講者それぞれの役割、社歴や仕事内容に合った「タイムマネジメント研修」や「マインドアップ研修」などを実施した。具体的には、「タイムマネジメント研修は、自分が使っている業務の時間を把握した上で、どうすればより業務効率が改善されるかを考えていく。業務を効率化していく正しいプロセスを自分で考え、決められるようになることが目標だ。実際の業務において自身をタイムマネジメントすることで、自主性も高まっていく。「マインドアップ研修」は、まずは、周りとのコミュニケーションの重要性を理解し、相手を尊重するコミュニケーションを取ることを意識してもらおう。相手の言葉をよく聴くことで、周りの言葉を聴く力・理解する力が高まる。そうすることで、一緒に働く人たちの関係性が強化され、意思の疎通が円滑に行えるようになる。

また、各自が研修で学んだ内容を元に目標を定め、「行動宣言」として書き出し、毎月のチームミーティングの場や上司との面談の場で発表することで意識改革を図っていった。さらに、取り組みの継続とモチベーションを向上させるため、コンサルタントの助言を元に、「行動宣言」をするだけでなく、上司が「行動宣言」に対してフィードバックをするようにした。

サポート事業者による研修や企業訪問を重ねていくと、挨拶仕方や表情が明るくなったなど基礎的な事や研修や業務中に自分から進んで発言をするなど嬉しい変化が見られていった。

る研修を行った。部下とのコミュニケーションの手法を学ぶものである。相手にどう伝えるのか、相手がどう感じたのかを突き詰めていく。具体的には、話す内容によって普段仕事をしている席から移動する等話す環境に配慮する、話の抑揚やスピードを使い分ける、部下との会話の中で仕事以外の話題も適宜盛り込む、相手にプレッシャーを与えない座り方をするなどである。これにより、部下から上司への自発的コミュニケーションを活性化させていく。さらに、部下から上司へコミュニケーションを図る流れが生まれると、今度はそれに対して上司から部下へ話を返すことになり、双方で良いコミュニケーションの循環が生まれる。事業期間においては、普段の会話の内容も確認しつつ取組を進めていった。これまでは、形式的な指示と報告が多かった職場だが、着実にコミュニケーションの幅が広がっている。

会社として下の世代が成長すれば、彼・彼女らを指導するべき上の世代の社員にも火がつくはず。今回の事業で、あえて最初に若手社員を中心に事業に参加させたのも、社員全体の自主性を高めるためのその素地づくりの一環だという。その思惑通り、社員の年代を問わず、自主的に学ぶ行動をとる社員が増えている。もともと定着率が低い企業が、あえて更なる向上を目指し難しい課題に取り組みんでいる。昨年度と比べて、定着率は5%向上、離職者数も1名に抑えられる予定である。



社員のみなさん

事例 6 顧客先への常駐が多い社員の帰属意識を養い、教育・成長の仕組みをつくる ~どこにいても『自分の会社を感じる場』の提供~

創研情報株式会社

定着促進

代表者：代表取締役社長 阪本 浩朗

創立年月：1981年9月

所在地：東京都港区芝

従業員数：83人

事業内容：システム開発事業、システム構築・運用事業、クラウドサービス提供事業

URL：https://www.souken.co.jp/



情熱を尊び、技術を磨く。人と未来の創造空間

1981年に創業し、36年の歴史があります。金融系やオープン系のシステム開発、基幹系システムの構築・運用などにおいて豊富な実績を持っています。それらのノウハウをもとに、要件定義から保守・運用まで一環したサービスを提供。自社で一括請負、顧客先での常駐作業、どちらも対応が可能です。近年は、関西オフィスの開設、自社サービス開発への取り組みなど、事業の幅を拡大しています。

事業参加の理由

同社は、元々定着率が90%台と決して低くない状況にあった。しかし、最近若干ではあるが離職が出たことで改めて定着率の向上が不可欠と考えていた。また、システム開発・構築事業は、クライアント先に常駐して仕事をを行うことが多いため、従業員の実態を正確につかめておらず、今後の事業発展に不安を感じていた。そのように考えているときに、本事業の存在を知り、定着率向上に関する研修で従業員・管理者ともに学びを得るため参加を決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

まずは、担当コンサルタント共に、近年離職が発生した原因分析を行った。同社は、中途社員の採用が計画通りに進んでおらず、有能な若手従業員を管理職として抜擢していった。しかし、業務経験は他管理職に比べて十分でないため、業務負担が増大し、コミュニケーション不足が発生していたことが原因と想定した。同社は、以前から、ビジネスオーナーやデジタルシンキングなど、基本的な社員のスキルアップのためにビジネス研修を取り入れ始めてはいた。しかし、ヒアリング・分析を進めると、実際必要なのは、若手管理職のコーチング力と従業員の帰属意識を高めるための意識改革だった。今回の事業を通じて、若手社員を中心に新しい教育機会を提供し、社員の帰属意識と成長意欲を高めていくことで定着率を向上させることとした。

「自分で学べ」は、もはや通用しない

過去、同社では系統立てた社員教育の仕組みを整えていなかった。特に40代以上の社員は、若手

の頃に教育・研修の仕組みがなかった。業務に必要な知識は、自ら積極的に学んでいくものだとされていた。

しかし、変化の激しい近年では、「自分で学べ」というかつての価値観を押し通すことは、人材採用においても社員の成長においても通用しないと感じており、教育体制の整備を進めていた。

「若手社員の課題は、自主性を養うこと」

同社は、エンジニアの7割がクライアント先に常駐し、携わるプロジェクト内容は多様であるため、それぞれの業務知識や経験にも幅がある。このような状況の中、なんとか社員に等しく成長の機会を提供したいと、同社では5年前からプロジェクトや部署、働く場所などの垣根を超えた「チーム制」のプログラムを取り入れていた。

月に1度は全員が集まり、例えば「顧客満足度を上げるためには」といった会社の中長期戦略に沿った課題に対し、チームごとで議論し取りまとめた活動を行っている。更に近年は、外部のビジネス研修も取り入れている。社員教育と社内コミュニケーションの強化を狙った取組でもある。ところが、自主的に研修参加する社員数が思うようには伸びなかった。そこで、年間受講回数を強制的に会社が定め、社員の研修参加を促してきた。しかし、強制してしまうと、参加数は達成できても自主性は育たない。せっかく教育機会を設けても、自主性という意識が低い中においては、効果が薄く、今回改めて「コミュニケーション」について課題として再設定することになった。

「若手社員の教育を通じて管理職の意識変化を狙う」

普段は顧客先に常駐していて中々研修に参加できないエンジニアを含め、若手社員を中心に延べ15名が受講することになった。最初は、業務命令

Interview

1 阪本 浩朗さん（代表取締役社長）

現在の管理職の中心世代である40代以上の社員に対して、若手の頃に教育・研修の仕組みを整えていませんでした。これは反省すべき点であり、今の若手社員にはしっかりとした教育の機会を提供していきたいと、ここ数年社員教育に注力しています。今回の学びを元に、若手社員に対しては「自主性」を、管理職以上のメンバーには、部下の自主性向上を指導・育成できるだけのスキルを求めています。

今回の事業では、あえて若手社員たちを中心に事業に参加させることにより、管理職メンバーたちにも意識をさせることができました。社員たちには、当社で働くことの意義を感じてもらえるように、今後も教育・研修制度をより整えていきたいですね。

2 本間 拓実さん（新規ビジネス事業部）

私は今回「新入社員研修」と「タイムマネジメント研修」を受けました。座学ではなくワークショップが多く取り入れられていたのが印象的でした。話の聞き方や、相づちの打ち方などを体験しながら学びました。私の主な仕事はコーティング業務なのですが、普段の仕事の中で指示を受けるとき、ただ無反応に話を聞くのではなく、適度な相づちを打つなどしてスムーズにコミュニケーションができるよう意識するようになりました。また、タイムマネジメントについて改めて学び、以前より細かく業務の計画をたてるようになりましたね。他の会社の方と交流する機会がなかなかないので、研修では他業界の話も聞けてとても刺激を受けました。

3 根本 有己さん（営業部）

私が参加したタイムマネジメント研修は、ボリュームのあるテキストをもとにロールプレイングやワークショップに取り組んでいくというもので、とにかく必死にやらないと追いつかないほど。そんな研修に参加したのは久しぶりでした。研修で学んだことを活かし、今まで漠然としていた業務計画を、より細かいレベルのアプローチまで落とし込むようになりました。来期に向けて、社内の他のメンバーにも内容をシェアしていきたいと考えています。また今回の受講者には、経営者や営業管理職の方なども多かったのですが、同年代で営業をがんばっている他社の方と同じグループになり、大変な研修を共に乗り切った「戦友」のような関係を築くことができました。そうした交流が生まれたことも含め、非常にいい経験になりました。

市川 純太 コンサルタントより

同社では、ここ5年間に採用した約20名の新卒入社社員の離職率はゼロ。昨年度では、中途入社社員が数名離職していますが、離職率が決して高いわけはありません。そのような企業が更に定着を高めるために事業に参加するとお話を聞いたときは感銘を受けました。「よりよい組織体制・教育体制を整えたい」と、阪本社長自らが強いリーダーシップを発揮され、当事業に精力的に取り組まれた社長のその強い意志が社員全体の意識改革を進めていく、それが成功のカギだったと思います。定着率向上のために、更に上を目指す企業のトップの意識、そして従業員の意識が変わり会社を良くしていく。これはどんな業種の企業にもあてはまる重要な要素ではないでしょうか。

■正規従業員化への成果を出すために
社内での浸透を深めていくためには、自分が学んだことを誰かに伝える、教えることで自分自身も身につけていき、そして共有されていくこのコンサルティングのアドバイスを元に、社内での勉強

■キャリア開発と 社会人としての自信を身に付ける
アルバイトへの直接的な施策として、マインドアップも実施した。大きくは、2つの研修に分かれる。1つめは、キャリア開発である。同社の組織構成の理解、業務の成功体験を聞き、自分の目指す方向性を見出す、視点を変えたいと自己の意識が変わることの理解など。正社員になりたいと思う為には、自身の現状を認識し、そこからのキャリアを意識することが必要だ。もう一つは、社会人として、正社員としての自信をつけてもらうことである。正社員になって自分が通用するのにかそんな不安を解消する。業務中のマナー、聴く力、周りのコミュニケーション力、自分の考えをきちんと纏めて伝えるロジカルシンキング、ネガティブな感情との向き合い方・立ち直り方を習得するといった内容だ。『有能な“社会人”が一般的に持ち合わせていると思われる“社会人力”を学び、習得することで自信をつける。』
キャリア開発と社会人としての自信、これらを身に付けてもらい正社員になるための心の準備をしていった。

会を開催して学びをシェアしていった。例えば、経営者向けのマーケティング研修で学んだ内容を、リーダー向けに咀嚼して展開することで、よりリーダーシップを発揮してもらえようように整えた。そういった先輩社員のあり方を見て、アルバイトにこの職場で正社員として働きたいと思ってもらい、さらに、自分が成長していく姿をイメージしてキャリアプランを描いてもらうための取組だ。
実際に、本年度は2名のアルバイトが正社員へと昇格している(2016年1月時点)。
1人は事務職での採用だ。現在営業部門で事務全般に従事している。IT業界経験や法人企業との直接のやり取り等の事務経験は少なく、最初は正社員での勤務は難しいと考えていた。もう一人はエンジニアとしての採用だ。入社前まではシエフをしており、IT業界未経験だったので正社員としてのハードルは高いと考えていた。
しかし2人は、同社が、社員教育に熱心で、かつ実際に働きやすい環境が整っていたことを見て、正社員として働きたい会社だと思えたのだという。同社も、2人が事業参加後に、仕事に対する意識と行動が変わっていき、そのを見て、正社員として働いていくことを確信し、正社員として登用したいと思えた。
非正規社員、正規従業員の正規従業員化への取り組みは、順調な滑り出しを見せられている。



社内メンバーの皆さん

事例 7 採用の切り口を大胆に変更し、人材の確保と事業発展を図る ～業界全体の底上げを目指す社員教育～

株式会社ミラクルソリューション

正規従業員化

代表者：代表取締役 長岡 路恵

創立年月：2002年6月

所在地：東京都渋谷区代々木

従業員数：40人

事業内容：コンピュータシステムの導入・運用に関するコンサルティング、開発・構築・保守事業

URL：http://www.miracle-solution.com/



▶ お客様に満足いただくために、世界最高の技術者集団でありたい

「世界最高の技術者集団」というスローガンを掲げ、2002年の創業以来、着実に顧客からの信頼と実績を積み重ねている株式会社ミラクルソリューション。業界内ではWindowsサーバー関連技術のエキスパートとして知られており、大手企業からも厚い信頼を得ています。システム構築・開発から運用、クラウド対応、セキュリティ対策など、顧客の要望に対するトータルソリューションを提供。また、その知見を活かした教育・出版事業にも力を入れており、エンジニア教育のベースとなる書籍の出版実績も豊富です。

Interview

1 長岡 路恵さん (代表取締役)

今回の事業では、私自身も各種の研修に参加し、新しい気づきを多く得ることができました。特に、営業ノウハウや経営分析の研修には、これまで参加したことがなかったので、非常に新鮮な気づきがたくさんありました。IT技術に関する内容以外の研修を受ける重要性を、身を持って感じました。

私自身が、過去誰かに押し付けられて何かを学ぶのが好きではなかったため、現在でも社員が「自ら学びたい」という気持ちを尊重しています。社員が自発的に学びたいくなる職場環境づくり。それが私の役目です。文系出身かつ業界経験ゼロから育ててもらった恩を、今後は業界全体の底上げとして恩返ししていきたい。そのためには、まずは社内の教育体制をしっかり構築していきたいですね。

2 佐藤 佑佳さん (営業部 アルバイトのち正社員/1年目)

私は昨年アルバイトで入社し、2016年1月から正社員になりました。現在は営業部で一般事務の仕事をしています。今回受講したのは、若手社員向けの「マインドアップ研修」です。「マイナス思考ではなく、プラス思考に持っていく」など、ものごとの見方・とらえ方を具体的に学びました。他社の方と一緒に受講したので、周りの方々の意識の高さもいい刺激になりましたね。これまでこうした研修を受ける機会がなかったので、とても勉強になりました。受けた研修の内容は、全社員が集まる“帰社日”の勉強会でシェアしました。社員は客先に常駐しているメンバーが多いですが、こうして集まる機会が定期的にあり距離はとても近いです。今後は事務スタッフとして、エンジニアが働きやすいように一生懸命サポートしていきたいです。

✉ 石松 明彦 コンサルタントより

正規従業員化は、非正規の方のスキルアップはもちろんですが一番重要なのは、その会社で正社員になりたいと思えるかです。未だに、採用に困っているにも関わらず、非正規の方へ視野を広げることが出来ていない企業が多いと思います。同社は、長岡代表を筆頭に社員一丸となって「会社を良くしていきたい」という姿勢を強く感じました。それは、社長自身が「会社の長期戦略のためにも、業界全体の底上げのためにも、自社の社員教育をしっかり行いたい」という強い気持ちを前面に出していたからこそ、会社全体に浸透して「この会社で正社員になりたい」と思える環境を生み出したのだと思います



事業参加の理由

ITシステム業界全体の課題である人材不足。同社も例外ではなく、事業拡大を見据えて経験者・未経験者を問わず採用・人材教育に力を入れているが、思うように採用に結びついていない。新規採用を増やせない以上、アルバイトの正規従業員化を進める事はその問題を解決するためには必須事業だった。正規従業員化を進めることを決めたタイミングで本事業の存在を知り、参加を決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

正規従業員化への課題をコンサルタント共に考えていくと、次の2点に絞られた。1点目は、アルバイトが正社員になりたいと思えるマインドを持っていないこと。2点目は、技術的なスキルアップを施す教育体制が整っていないこと。2点目に関しては、同社は、技術者の教育・育成自体を生業としていることから、他社に提供しているサービスを自社にも展開することとし、1点目を本支援で取り組むべき課題と位置付けた。

■社員の自主性を尊重する社内チーム体制

同社では、昨年より「業界未経験者のアルバイト採用」を行っている。これまで正社員採用しか行っておらず、アルバイト採用はじめての取組であった。業界・業務の未経験者でも、技術的な事はゼロから育てるノウハウは持っている。それならば、採用後にアルバイトとして働いてもらう中で、お互いに合意に至れば正社員へと昇格し、エンジニア、営業・マーケティング職、事務職へと業務の幅を広げてもらえれば理想的だと考えるのだ。もちろん、本人の意向も最大限に尊重している。

しかし、理想に至るには、前述の課題のとおり、アルバイトが同社で正社員になりたいと思ってもらえなければならぬ。決して、現時点でアルバイトの方から正社員になりたくないという声があがっているわけではないが、正規従業員化を含めた今後の人材獲得戦略を考えると、アルバイトから正社員になってもらうためのノウハウを習得する必要があると考えたのだ。

■働きたいと思える職場を作り上げた

単にアルバイトにマインドアップを施せばよいというものではない。長く働きたいと思える会社にしていくためには、アルバイトを含めた従業員が働きやすい環境を整えることが必要であり、経営者・管理者も、従業員のマネジメント等について学ぶ必要がある。そのため、アルバイトや管理者だけでなく長岡代表も自ら様々な研修に参加することにした。コンサルタントと相談の元、これからの同社に必要なノウハウを見極め、参加する研修内容を選別した。これまでIT関連の研修やセミナーには積極的に参加してきた長岡代表が、経営者・管理者向けのプログラムに参加したのは、今回が初めてだったという。具体的には、営業や経営に関するノウハウ、人事評価や職場環境マネジメント、会社を拡大する手法などである。これまでと全く違う知見を得ることができたという。



インタビューにて

■ **会社の体制を変える素地が生まれた**

営業プロセスは、一度構築して終了ではない。日々行っていく営業活動をPDCAサイクルによって見直し続けなければならない。また、数字だけに捉われず、どのようなプロセスならば社員に有効に活用してもらえるかという視点でも見直しが必要である。せっかくツールを作っ

■ **“見える化”そして活用まで**

本支援により得る知識やノウハウを有効に社内に浸透させていくことが重要である。そこで、取組方法についてまず検討した。まずは、小蒲代表や営業社員が研修で学んできた内容を、各自の業務にどう活かせるかを検討。その上で、検討した内容について担当コンサルタントからのアドバイスを受けながら、上層部が中心となって現実的な取組へと落とし込み、最後に現場での展開を図ることにした。また、社内の体制づくりを行う上では、経営層と現場が密に連動する必要がある。そのため、現場展開を図る主担当（業務部兼マーケティング部町田さん）を決めた。経営層と現場の役割分担を明確にし、相互に協力体制を整えたことにより、本支援を社内に取り込む動きを加速させていった。

具体的な取組としては、まず、これまで営業一人ひとりが管理していた営業先で得られた情報について、研修内容を元にプロセスごとに細分化・標準化していった。続いて、その内容について、上司や営業同士での共有を行った。

“見える化”した内容は、各社員が営業成績を上げるためだけに使用するのではなく、会社としての営業戦略の決定にも活用することにした。また、情報の共有化については、各取引の営業プロセスだけではなく、顧客情報や商談内容、さらには顧客との細かなやりとりについても行った。詳細な営業に関する情報をデータベース化し、マーケティングにも積極活用することにした。



会社の皆さん

ても、使いこなせずに社員の工数が増えてしまえば本末転倒である。担当コンサルタントからも、営業プロセスは構築することがゴールではなく、営業社員に成功体験をしてもらい、社内に根付かせることが重要とのアドバイスをもらった。一度構築して終了にならないように、これからも試行錯誤を繰り返しながらよりよい営業プロセスを模索していく。

次年度からは、自社内での取組を進めることになるが、社員の意欲はこれまで以上に高まってきており、受け身ではなく自らが営業のあり方から変えていこうという感覚が出てきている。会社を変えていくための素地が着実にでき上りつつあるようだ。

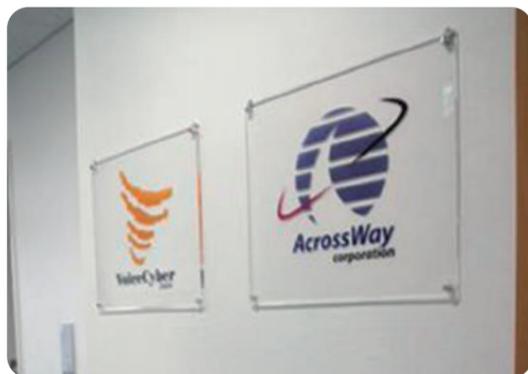
同社は、売上を拡大させた上で、従業員の賃金上昇を行う想定である。現在同社は、自社開発した新製品の拡販（販売数を拡大すること）を進めている。この支援により新たに構築した営業プロセスは、この新製品の拡販にも活かされ、同社の業績も上がってきている。同社は、2016年1月時点で昨年度対比1%程度の賃金上昇を見込んでいる。

事例 8 個人に集約していた営業活動を“見える化”して共有することで会社の新しい一歩を踏み出す ～業務向上のための営業プロセスマネジメント～

アクロスウェイ株式会社

賃金上昇

代表者：代表取締役 小蒲 智臣
 創立年月：2002年11月
 所在地：東京都渋谷区恵比寿西
 従業員数：13人
 事業内容：コールセンター向けシステム構築、Webアプリケーションの開発、通信サービス事業
 URL：http://www.acrossway.com/



世界の技術を日本のコールセンターへ

株式会社アクロスウェイは、コンタクトセンター業界を対象に、通話録音システムをはじめ、CTI、CRMなどのシステム構築を請け負っています。また、2013年6月から通信事業に着手し、米国製のクラウド電話API（TROPO API）サービスを日本で展開しており、WebサイトやWebアプリに電話を組み込み通話やSMSサービスを提供しています。取り扱っているのは海外の優れたサービスや技術が主であり、それらを日本の顧客向けにカスタマイズして提供できるのが同社の強みです。

事業参加の理由

従業員の満足度を重視する会社では、満足度向上の為に賃金を上げる事が重要と考えていた。しかし、事業参加前の時点ではそのような原資の確保は難しく、賃金上昇の為に全社的な売上の増加が必要不可欠であった。全社的な売上拡大から従業員の賃金を上げる事を目標に、「賃金上昇コース」に参加した。

処遇改善サポート事業の取組内容

同社は、創業以来の方針として、新しい価値を創出すると共に、お客様に十分満足して頂く製品・サービスを提供するイノベーション企業を目指して事業展開を行ってきた。しかし、ここ数年で商品自体のコモディティ化（所定の製品カテゴリーにおいて差別化特性が無くなること）が進み、商品やサービスでの差別化がより困難になってきたことから、営業・マーケティング方法を見直す必要性があった。これまでの営業活動スタイルは、完全に個々人の裁量に任ざれており、社内での情報共有ができていない状況にあった。そこで、同社は、担当のコンサルタントと相談の上、営業方法を抜本的に見直し、営業プロセスの“見える化”やソリューション営業の習得などについて取り組むことを決定した。

属人的な営業体制を“見える化”する

営業プロセスの“見える化”とは、まず、受注に至るまでの営業活動を各プロセスに細分化し（例：営業先との面談→ヒアリング→提案→見積り→受注）、各プロセスにおける案件比率（次ステップへの継続率）を算出・標準化する。そ

して、案件化率が低いプロセスを見直すことにより案件化率を向上させていく営業手法である。ソリューション営業とは、取引先が抱えている課題や問題点に対しての解決策を提案し、それを実現するような商品やサービスを受注する営業活動のことを意味する。

当初、社内では本支援に対して懐疑的な声もあった。クライアントごとにカスタマイズするソリューション営業を、“見える化”し共有することは不可能だと考えていたからだ。しかしその考えは、研修とコンサルティングを組み合わせ、積み重ねる中で少しずつ変わっていった。営業プロセスを細分化していったところ、パターン化できる共通部分が多いのほかに、個人化できる共通部分が多いのほかに、社内全体で実践的に取り組むことが可能になった。営業社員の約半数が、まだ確立した営業プロセスを持たない若手営業である同社にとって、まさに最適な支援内容であり、担当コンサルタントも、技術以外の部分も成長させていきたいという同社の目的と、支援内容が合致していることを強く感じていた。

また、営業プロセスの見直し、努力⇨成果に繋がる成功体験を実感してもらうことで、モチベーションの向上を図り、さらなる成果へと繋がっていくということも本支援の狙いの一つとした。



コンサルティング風景

Interview

01 小蒲 智臣さん（代表取締役）

私はこれまでの経験から、営業はかなり属人的なものであると認識していました。また当社のビジネスモデルは、クライアントごとのカスタマイズ・ローカライズを含むため、ルーティン作業にはなりにくいと思っていました。営業プロセスを“見える化”してシェアするのは、非常にハードルが高いと考えていたのです。

ところが、実際に自身の営業プロセスを細分化してみると、思いのほか共通する部分がありました。さらに、それぞれの営業プロセスを“見える化”していくことで、各営業社員には“見られている”という良い緊張感も生まれています。どういった体質の組織なら生産性が上がりやすいのか。そういったことを見直し、新たな組織づくりへと着手するいい機会になりました。

02 石川 克明さん（営業）

私はこれまで営業やマネジメント関連の研修を受けた経験があり、当初は正直なところ「似たようなものを受けなければいけないのか」と思っていました。でも参加すると全然違いましたね。通常の講義は一方的に話を聞くものが多いですが、それだと頭では理解できても、なかなか実践で活かせるまでにならないものです。しかしこの事業では、全員参加のゲーム（チームを分け、チームごとに仮定の王国を設定し王国同士で特定の資源を獲得するプロセスを考えるゲーム）を通じて「プロセスの見える化」がもたらす効果を体感することができました。そのまま自分たちの業務に当てはまる部分も大いにあったので、今後は非日々の業務に活かしていきたいですね。

03 浅香 政一さん（営業）

私は「ソリューション営業講座」を受講しました。長年の営業経験の中で経験値として培ってきたものが、この事業を通じて明確に言語化された感覚がありますね。とても納得感がありました。商品をただ単に売っただけではなく、「お客様の課題をどう解決するか」という視点。わかりやすい具体的な事例を交えた講義でしたので、営業の本質的な部分について改めて理解を深めることができたと思います。

今後に関しては、社内の組織や案件の管理方法が変わるので、慣れるまでには少し時間がかかるでしょう。現場での実践は、まさにこれからですね。

04 町田 裕香 コンサルタントより

企業は、営業社員が成功体験を得るためのプロセス構築に積極的に取り組むべきだと思います。企業利益にもつながるにも関わらず、取り組んでいない企業が多いのが実状ではないでしょうか。同社は、賃金上昇のために自らそのプロセスの改修に踏み出しました。そして、研修でインプットした内容を、そのまま終わらせてしまわないように、実際のアウトプットまでしっかり落とし込んでいただきました。

営業プロセスを見直す際、社内での意識レベルを統一することが重要です。同社が社内全体の意欲をうまく高められた大きな要因は、なんといつも小蒲代表がトップ自ら力強く取組を推進したこと、トップと現場でうまく役割分担を行えたことにあると感じています。社内全体を巻き込んで推進している実感を、社員の方々も肌で感じることができたのではないのでしょうか。全員一丸で成功するために取り組む同社の姿勢を是非参考にして頂きたいと思います。



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。

「新人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

Interview



1 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、

当社ならで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。



2 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できました。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ませんでした。今後は一人ひとりがかもって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。



3 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、ビジネストーク時の話の組み立て方など、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、出席率を把握したりと事務作業が増えています。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よう、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。

人と人とのつながりを大切に、そのスタイルをこれからも大事にしなから、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欲しいですね。

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こなかった。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
リーダー	PDCAと計画	リーダーシップ	ファシリテーション
中堅	新人社員世代とは	マネジメント	タスク管理とPDCA
若手	慣性を打破する	チームビルディング	労務管理
	モチベーション	論理的思考	ストレスマネジメント
		創造力向上	プレゼンテーション
		タイムマネジメント	仕事の進め方

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。



チームビルディングのリハーサル

内容を誰に対して、どの時期に行うのか、研修スケジュールを決めていく。

2015年12月末には、コンサルタントと設計した「チームビルディング」のリハーサルをこの事業の参加者に行った。

チームビルディングのキーマンはマネージャーであり、その役割が「人材を育成し結果を出す」というトップマネジメントからの簡単明瞭なメッセージを参加者に定着させる構成とした。必然的に、まず社長による「経営理念」「行動指針」「ビジョン」の差異のプレゼンテーションは必須とし、チーム演習は「自分自身の棚卸し（こころありたいレベルと現実の差）」を必要とする事項に集中して3時間30分のプログラムとした。

実践を通じて、改善点を挙げてもらい、2016年1月、取締役を実施する模擬研修に備えた。研修に向け、受け手の人選から、備品の用意、机の配置決めなど細かい準備事項を確認し、研修中にグループワークが煮詰まったときには、どのようにファシリテート（進行）していくべきかなども、コンサルタントと入念に議論していった。次年度から、外部支援に頼らず自分達で実施していく準備も順調である。

昨年度と比べ、定着率は5%の向上、離職者数は15人から8人に抑えられる予定である（2016年1月時点）。

Interview

01 金子佳正さん（代表取締役）



100年続く会社を目指し、新人が愛社精神を持って長く働いてくれる企業にするには、現在の中堅社員の意識改革は必須だと考えていました。建設業界では「マネジメント」の概念がほとんど浸透せず、仕事のできる優秀なベテラン社員であるほど「自分はどうやって成長してきた、若手も同じように頑張れ!」と、よくも悪くも情熱を持って突き放すタイプが多いんです。ただ、各年代にはそれぞれのものさしがあり、現在においては、若手の気持ちを汲み取って指導する方法を取らなければ、若年層の定着率は上がりません。外部講師による研修を通じて、色々なものさしを知ってもらいたいと思い、研修に参画しました。

成果は、これからゆっくりと見てくるかもしれませんが、現時点で変化を感じることは、社員が人材育成について真面目に考え始めたということ。これまで、会社から「指示」されて動いていた社員たちが、立候補して参加を決めたのですから、大きな変化です。自ら課題意識がなければ、研修を受けても得るものは少ないでしょう。今後も、研修に参加することがごく当たり前の習慣になればいいと思います。

02 千葉真さん（建築部 課長）



2013年から管理職になり、工事現場の各作業所の所長・係員11名の管理・指導をしています。うち半分は年上の中途採用メンバーなので、経験年数が自分よりも長い彼らとどのようにコミュニケーションを取るべきか、迷うことがありました。「自分が何か変わらなければ」と考えていた時に本事業の話を知り、外部のアドバイスをいただけるいい機会だと考え、参加を決めました。

研修で印象的だったのは、他社の参加者と4〜5人のグループになって行う「自分は周囲からどういう人間に見られているか」を言い合うワーク。人から見られる自分と、自分が思う自分に乖離（かいり）があることに気づき、さっそく社内でもメンバーを集めて実践してみました。「自分はこう思って行動しているのに他人からは認識されていない」といった事態が多く判明し、「自分自身の思っている姿を周囲に認識させるためには、何が不足しているかをどう行動で表現する必要があるか」を議論しました。このような形で、業務以外にコミュニケーションを取ること自体が新鮮で、私もメンバーのことをより理解できた気がします。実践による成果はまだわかりませんが、半年後、1年後と継続的に議論し、皆の変化を見ていきたいですね。

03 吉田太郎さん（土木2部 工事長）



工事長としてメンバーを持ちながら、「自分がマネジメントをしているのか」「伝えている内容は独りよがりになっていないか」と不安ばかりでした。そんな時、本事業の話を知り、マネジメントの知識を深めたいと思い手を挙げました。

研修では「怒る」と「叱る」の違いを学び、結論だけ見てダメだと否定するような怒り方をしないよう意識始めました。反省を次にいかせるのがいい叱り方だと知ったので、今では、メンバーが何か失敗をした時は、なぜそうなったのかと一緒に考え、今度はどうしていくべきかを話すようにしています。

04 山田文子さん（総務経理部 課長）



新卒入社以来、外部講習への参加など勉強の機会とはほとんど作ってきませんでした。2015年3月に現社長が就任し「今後は人材育成に力を入れていきたい」と話すの聞き、自分でできることはないかと考え、本事業への参画を提案しました。

最初はリーダーシップやコーチング、チームビルディングなど、言葉の意味すらわかりませんでした。研修を受けるうちに、30代、40代の我々中堅メンバーが若手と50代以上のベテラン社員をつなぐ役割を担い、社内コミュニケーションを円滑にしようという責任感が芽生えました。

まずは、2016年以降、社内研修の回を重ね、取締役以下マネジメント層の社員に研修や人材教育の大切さを認識していただくことを目指します。そして、研修を通して、若手にも「会社は自分たちのことを大切にしてくれているんだ」と思ってもらえるよう、内容を充実させていきたいです。

✉ 吉田 大悟 コンサルタントより

毎年10名近い採用を続けている同社ですが、若年者の定着率低迷に頭を悩ませていました。昨年社長に就任された金子様は、人材育成への意識が非常に高く、従来の建設業界の慣行ではない、現代的なマネジメントスタイルを学ぶことに積極的な方。人材育成の神髄ともいえる山本五十六の「やってみせ」を日頃口にされるその姿勢に動かされて、社員の方も、立候補して研修に参加されたのだそうです。ですから、研修で学ばれたことをチームのニーズに合わせて即実践しています。

今後、社内研修を進めていく中で、変革のキーとなるのは40代、50代の仕事ができるマネージャーの方々でしょう。体系的なリーダー研修の機会が限られ、仕事はすべて現場で見て覚えてきた彼らが、若手の目線まで下がり、マネジメントの大切さに気付いていく。その変化によって、若年層の定着率は向上し、その人材がより会社を強くして、社会に貢献する永続的な会社となっていきます。100年企業となる未来に、大変期待しています。

事例 10 旧態依然たるマネジメントスタイルからの脱却！ ～建設業に新たな定着環境～

新日本工業株式会社



定着促進

代表者：代表取締役 金子佳正

創立年月：1968年4月

所在地：東京都江東区佐賀

従業員数：108名

事業内容：総合建設業（土木・建築事業他）

URL：http://www.shinnihon-k.com/index.html

➔ 安心・安全な国土と建物作りで地域に貢献し続けています

国土交通省、東京都、江東区などの官公庁発注の河川や道路、公営住宅・学校・保育園などの新築工事・改修工事などを請け負っています。総合建設業として1968年の創業以来、順調に業績を上げており、中でも、橋梁下部工事・河川整備・耐震護岸工事は、国や都から優良工事表彰を受け、高い建設技術、施工管理力に定評があります。

事業参加の理由

当社が目指すのは、社員全員が幸せになり、地域社会に貢献し続ける「100年企業」。そのため毎年新卒採用を続け、これからの会社を担う若手を大切にしてきた。ただ、徒弟主義が継承されがちな土木・建築業界において、40代以降のベテランに「若手育成」という考えは生まれにくく、「見て覚えなさい」という厳しい世界では、最近若手社員のモチベーション維持が難しく、定着率が向上しないという現実にも直面してきた。100年続く会社を目指すためには、若手を育成するマネジメント層の意識改革と知識が必要であるという思いから、本事業の「リーダー育成パッケージ」に参加。目標である定着率向上の為に、リーダー育成プログラムに研修の内製化を組み込み、社内研修プログラムの策定までを手がけた。

処遇改善サポート事業の取組内容

定着率1%アップを1年後の目標に定め、全10回のコンサルティングと並行して、3人の現場を担うマネジメント層と、研修の内製化を担当する総務部の課長が、「リーダー育成支援研修」に参加。「リーダーシップとは何か」といった基本の概念から始め、チームの成果を上げるためのPDCA (Plan Do Check Action) サイクルの重要性などを学んだ。

定着率向上に向けた「若年者の離職理由とその防止策」の研修では、入社3年以内の若手が陥りがちな「職場での人間関係に不満がある」「働き続けることに期待感が持てない」「仕事の成果が出ない」といった事態への対処策をアドバイス。理不尽な叱り方をしていないか、自



コンサルティング風景

■研修内製化に向け、模擬研修を実施。コンサルタントと改善点を検証する

1年間の支援が終わっても、社内で継続的に研修を続けられるよう、内製化に向けた取り組みも行ってきた。企業の目指す姿から、求める人材像の落とし込み、育成のステージに応じた人材要件設定、OJT/OFFJITそれぞれ別の育成方法を細かく設計。その上で、どの研修

分にミスがあればすぐに謝って訂正しているか、日常的な対応についてより現場の実態にそった内容で進めていった。

「若手が何を考えているのか分からない」「どう伝えたらいいのか分からない」など、コミュニケーションを躊躇するマネジメント層が多いことから、グループワークでは、年齢層をあえてばらばらに設定。年齢の離れた人同士がコミュニケーションを取ることで互いの苦手意識を払拭するよう工夫を凝らした研修であった。

着手したのは、人事制度の3つの柱である、等級制度、評価制度、報酬制度の見直しだ。人材要件に応じた活用法を等級制度によって整



コンサルティング風景

なコア人材が今まで以上に必須となる。また、これらの人材をまとめられるマネジメント人材は、社内の多様なメンバーの仕事の評価し、業務効率をあげるためのモチベーターとして機能できなければならぬ。人の配置にも責任を持てる人材育成が急務となるなか、完全年齢給は制度として限界が見えていた。今後は、他社との差別化を図るため、事業の柱になるような新しい製品を生み出すプロデューサー型の人材も必要となる。また、このような人材を確保するためには、社内の人材を育成していくだけでは足りず、即戦力となる人材を外から採用することも考えなければならぬ。有能な人材を育成し、採用するためには、実力に応じて評価が決まる人事制度が必要だった。

理し、それぞれの人材をどんな観点で評価するか、評価者の主観に依らない公正な評価基準を設計していく。そして、各評価を給与に反映させ、評価がどう上がれば給与や賞与が上がるのかを決める、評価制度づくりを進めていった。

■評価の概念をいかに浸透させていくかが、今後の成長のカギに

代表取締役社長と取締役に向けた、全10回のコンサルティングを行い、初回は「年齢給を本当に止めるべきか」という根本的な議論からスタート。評価の概念が希薄だったところから、より綿密な評価軸を導入することで想定される社内の変化を丁寧に説明していった。

今後は、社員の評価を担うマネジメント層に対しては、企業戦略に基づいた中長期計画の理解、そのためになぜ評価が重要なかを納得してもらい、適正な評価と人材育成を行えるよう、評価者への研修も実施していく。

新制度の運用は2016年4月以降を検討している段階だが、社員の生活に大きくかわる給与制度を含む改定だけに、安心して働く環境が揺らぐことのないよう、丁寧に説明をした上で導入する必要がある。また、「(年齢以外)正しく評価を行えるのか」という社員の不安を払拭するため、評価者との個人面談を設定し、相互にコミュニケーションを取りながら、不明点を明らかにする取組を始める。さらに個別面談の内容は、会社の役員クラスに共有されるので、複数メンバーによる公平な評価につなげていくことができる。

等級の分け方、評価軸、報酬の根拠なども明文化して全社員に伝えることで、「これができるようになれば、次の等級に上がれる」「こういう点を評価しているのなら、もっと頑張ろう」と、具体的な目標を持つ仕組みも、徐々に浸透させていく。非正規従業員の正規化については、今後の制度移行に伴い順次実施していく予定だ。

事例 11 生き残りをかけた人事制度改革 ～パート社員を正規雇用～

田中科学機器製作株式会社

正規従業員化



代表者：代表取締役社長 下平 克彦
 創立年月：1901年10月
 所在地：東京都足立区綾瀬
 従業員数：33名
 事業内容：石油・石油化学分野の品質・工程管理用自動試験器類の製造・販売
 URL：http://www.tanaka-sci.com/

下町の試験器メーカー、グローバルに活躍する日本の底力

1892年(明治25年)創業し、戦後の復興期以降、石油試験器(石油・石油化学分野の品質・工程管理用自動試験機器・分析機器、研究用機器など)の専門メーカーとして地歩を築いてきました。国内マーケットはもちろん、40の国と地域で販売代理店と提携し、70カ国以上に輸出し、現地でのメンテナンス体制を整えるなど、グローバルな展開を続けています。

事業参加の理由

戦後から自動石油試験器の開発を始め、機種を増やして国内トップメーカーの地位を確立するなど、高い技術力で順調な成長を続けてきた同社。1975年以来変わらない「完全年齢給制度」が現在まで続いている。近年業績が堅調に推移してきたこともあり、役職に応じた貢献や高度な技術的知見を活かした実績等によって処遇の差を設ける必要性が指摘されてきた。

海外販路の拡大による製販体制強化の要求や、新商品開発に向けた高度な技術の必要性などから中途採用による即戦力の確保、そして中長期を見据えた高度なマネジメントスキルの重要性が増し、完全年齢給では、実力に応じた適切な処遇ができない」という声が高まってきていた。

ただ、人事制度の見直しには、現状の給与形態が大きく変わることによって社員一人ひとりの生活環境にも多大な影響が及ぶため、社内だけでは、抜本的な改革を推し進めるには至れない事情も少なからずあった。今回、本事業への参画により外部コンサルタントの声が入ることで、新たな人事制度の改定に着手し、社員が皆従来以上にモチベーション高く仕事に向かえる組織へと、大きな転換を図ることとなった。

処遇改善サポート事業の取組内容

1年間の取り組みを経てゴールに設定した点のひとつは、人事制度改定を通じて、これまでも重要な役割を担ってきた非正規従業員に対して正規化の道を開くことで、さらなる活躍の場を提供することだった。製品の多機種化や海外展開に向けた人員ニーズに対し、パート社員採用を行ってきた同社は、開発業務は正社員、



作業の様子

さらに、年齢以外の評価軸がないため、同社のマネジメント層が育つ土壌は貧弱だった。これまで、個人が自分の役割を全うすることで、事業成長を遂げてきたが、今後の海外市場拡大のためには国際的なビジネスに対応できる多様

Interview

01 下平 克彦さん(代表取締役社長)



ここ10年で従業員は2倍に増え、海外への販路拡大も順調に進んでいます。専門性の高い当社商品を開発・販売していくために、技術の習得に意欲的で、海外業務にも興味のある戦力の採用が必須です。ただ、優秀な人材を確保できても、「年齢給制度によって、実力が正当に評価されず士気が上がりにくいケースもある」という意見も多く、制度改定の必要性を痛感していました。長く続けてきたパート社員採用でも、正社員として活躍してほしい優秀な方を、年齢給の壁から正規雇用で切り替えられずにおり、本事業への参画をきっかけに、人事制度の大幅な見直しを図りたいと考えました。

新制度の導入により、これからは、「メンバーを評価する」権限と責任を与えていきます。さらに、全社目標を経営陣が一方向的に示していた従来のやり方を一新し、管理職層を含めた全従業員に目標設定をさせることで、「会社のこれからは我々が作っていく」という思いが芽生えるのではないかと期待しています。

02 手塚 裕さん(取締役 部長)



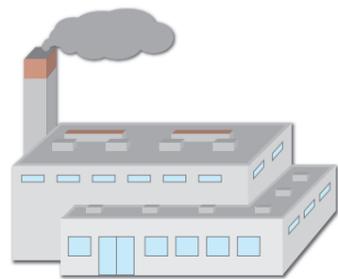
年齢給制度は、実力のある若手からすれば、「若い」というだけで仕事ぶりが過少評価される仕組みだと言えるでしょう。柔軟な発想で、新しい仕事を生み出そうというモチベーションが生まれにくいのは当然です。

新制度が導入されれば、評価の「見える化」が進みます。自分の課題に向き合い、どこを伸ばせば良いのかが分かれば、仕事への向き合い方も大きく変わるのではないかと思います。これまで、賞与の評価は取締役3名で行っていましたが、社員には結果だけを伝え、何が良かったのかが不透明でした。今後は、評価軸を全社で共有することで、透明性を高め、良い仕事をすれば、それがしっかりと給与や報酬、等級に反映されるようになります。誰が評価しても同じ結果となるような公平性も保ち、社員がイキイキと働ける会社を目指したいですね。

03 和田 実 コンサルタントより

同社は、安定成長を続けてきたからこそ、社員が自分の役割をきちんと遂行するスペシャリスト集団として、完全年齢給制度を運用できていました。ただ、海外展開の拡大により、必要なスキル、人材は複雑化。人が流動的に動くようになった現在の採用市場に対応するには、旧態依然とした制度では立ち行かなくなってきました。

1年間のコンサルティングで、等級・評価・報酬制度を見直し、評価軸の詳細設計までを進めてきましたが、本当の大変さは、この新制度をいかに浸透させ、評価・マネジメントの概念を広めていくかにあると思います。舵取りを行う経営部が、明確な戦略を打ち立て、社員を巻き込んでいくプロセスの中で、現場のマネジャーも育っていく。そのチャレンジを、今後も続けていってほしいと思います。



2015年9月から、実際に、個別面談と目標管理シートの運用が始まり、社員一人ひとりが、何を目標に仕事に向かうべきか、能動的に考える動きが進んでいる。

目標管理シートの作成にあたっては、まず会社全体の目標を社長から打ち出し、その全社目標に対して、各部門では何をすべきかの部署目標を掲げていく。その後、個人として何ができて、個人面談は2回行われ、1回目は記入されたシートをもとに、部門長とメンバーとで目標を共有。「上司として何を求めているか」をきちんと伝えた上で、「もう少し、この部分を頑張るのではないか」「今期あなたには○○といったことも期待したい」「こんな仕事内容を目標に加えてはどうか」といったアドバイスをを行い、2回目の面談までにメンバーはシートを再考していく。相互にコミュニケーションをとりながら目標を定めることで、お互いに求めていることを知り、ゴールを共有してチームワークを高めることもできる。あくまでも本人の意思を



作業の様子

「個別面談」の実施も提案。その際、トップダウンのコミュニケーションではなく、メンバーの自主性を促すために、自分で目標を設定し、それに対する達成度合いで評価を決める「目標管理制度」を新たに導入し、個人ごとで作成する「目標管理シート」の運用を取り入れることを決めた。



社員のみなさん

2016年4月からは、個人の能力を伸ばし、適材適所に人員を配置するため、部署間を横断した人事異動も導入していくという同社。違うスキルを磨きたいというニーズや、他の部署ならもっと活躍できるのでは……といった社員のポテンシャルに光を当てることで、社内の活性化をますます図っていく。これまでのトップダウン式からボトムアップ式へと変貌を遂げる事で働きやすい職場づくりを実現し、従来にはなかったドラステイックな人事改革で、社内の慣例をい意味で壊していきたいと意気込んでいる。まだ施策は始まったばかりだが、新制度移行に伴い、給与は既に平均8.4%アップを実現している。

尊重した目標設定にすることで、意欲の醸成へとつながられた。

導入後は、「コミュニケーションをとりながら目標をすりあわせていくことが新鮮」と戸惑いながら面談を行っていた管理職メンバー。しかし、自分たちが部下を評価していくという責任感から、「普段から周りの仕事ぶりをよく見るようになった」という声が上がっていた。

■人事異動を取り入れ、慣例を壊していく

事例 12 設立55周年、1世紀企業へのプロローグ！ ～ドラステイック人事革命～

株式会社印南製作所



賃金上昇

代表者：代表取締役 印南 英一
 創立年月：1962年3月
 所在地：東京都足立区宮城
 従業員数：56名
 事業内容：受注一貫体制による包装機及び省力化機械製造販売
 U R L：http://www.innami-factory.co.jp/

➔ 「梱包」という世界で社会を支える、縁の下の力持ち

受注一貫体制による包装機、省力化機械の製造販売を手がけ、メール便高速梱包機械システム「エコメールパック」、誤梱包・誤配送をゼロにする「宅配便梱包総合出荷システム」、ポスター・ラッピング・ソリューションなど、企業ニーズに合わせたさまざまな梱包システムを開発。2011年にはエコメールパックが第23回「中小企業優秀新技術・新製品賞」一般部門・優良賞を受賞しました。

事業参加の理由

2016年で設立55周年を迎える株式会社印南製作所。「1世紀企業」(100年続く企業)を目指し、設立50年の節目以降、新卒採用を続けてきた。従業員50人を超えたことで、就業規則の見直し、給与規定・退職金規定の改定、安全衛生委員会の設立に向け本格的に動き出し、社外コンサルタントとともに制度改定案を策定。2015年4月から新人事制度を導入していた。しかし、運用方法に不安が残っていたため、より人事制度に詳しい専門家のアドバイスの必要だと感じ、本事業に参画。「1%の賃金上昇を目指すパッケージプログラムを進めていった。」

処遇改善サポート事業の取組内容

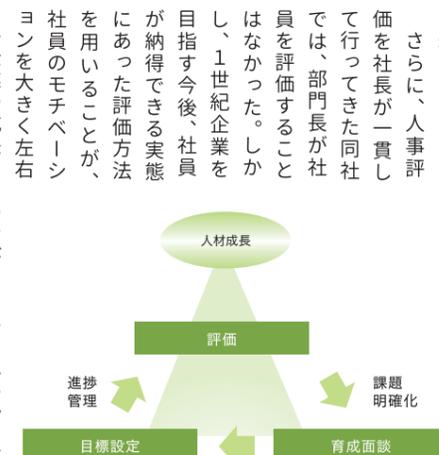
社長、部長クラスのメンバーと10回のコンサルティングを行い、3つの軸で制度改正に取り組んだ。①新人事評価制度の見直しと人事評価方法の変更、②人事評価マニュアルの作成と評価者向け研修の実施、③目標管理制度の導入である。

■部門長による評価、個別面談を導入

①新人事評価制度では、昇給時の条件が厳しく、かつ画一的であったため、どんなに優秀な社員でも管理職になるまで約20年必要となるが、制度の見直しにより、よりスピーディに管理職になれる仕組みをコンサルタントより提案。個人の特性に応じて、キャリアの選択ができるような制度づくりも進めていった。

また、昇給には、等級ごとに求められる人材要件を記した「等級要件」を満たす必要があるが、その等級要件の表現が抽象的だったり、現

場にもそぐわない文言が使用されていたため、定義を大幅に見直すことにした。表現を具体化し、かつ現場にフィットした等級要件へと変更し、社員が何を目指すべきか明確にすることが出来た。



さらに、人事評価を社長が一貫して行ってきた同社では、部門長が社員を評価することはなかった。しかし、1世紀企業を目指す今後、社員が納得できる実態にあった評価方法を用いることが、社員のモチベーションを大きく左右し、企業の成長にもつながるという思いから、社員の評価を各部門長が行うという、初めての試みへ舵を切った。

②部下を評価することに慣れていない部門長も多かったことから、評価方法のマニュアル化を行った。

また、評価者となる管理職に対しては「評価者研修」を実施し、職種や年次に応じたポイントを理解し、人による評価のブレをなくす方法をコンサルタントよりアドバイスを受けた。

研修実施前に管理職にて社員の評価を行った際には、評価者毎の特性が出て、結果に評価者独自の傾向が見られたが、評価者研修を実施する事で徐々に是正されていった。今後は評価対象期間ごとに管理職同士が集まって評価目標を合わせる「評価者会議」を定期的開催することで、ブレを無くす活動を継続的に進めていく。

③部門長が社員への評価を進めるにあたり、「適正な評価がされているのか」というメンバーからの不安を払拭するため、社内で初めての

Interview

1 印南 英一さん (代表取締役)

社員一人ひとりが記入する目標管理シートの導入、個別面談の実施などは、私にとって、まさに目から鱗が落ちるような新しい取り組みでした。本事業に参画し、10回にわたり第三者視点のアドバイスをいただいたことで、「そんな考えがあったのか」と驚くことばかり。創業以来、「評価や給与・報酬は社長が決める」という方針で行ってきたなか、「社員に社員の評価を任せる」ことは、画期的な出来事です。何より、トップダウンの中心にいた私が、外部の意見を取り入れて制度改革を進め、導入・実施まで行ったことで、「社長の姿勢そのものが変わった」ということを社員に示せたのではないかと思います。社内コミュニケーションの活性化にも取り組んだことで、「社員である私たちも、社長や上司に意見をぶつけていいのではないかと」思うようになれば、会社はますますいい方向に向かっていくだろう。本事業への参画を通じて、そう実感しています。

2 藤村 賢司さん (常務取締役)

部下を評価するのも、個人が目標設定をするのも当社では初めての試みでしたので、スムーズに運用できるか心配でした。しかし、評価マニュアルを策定し、全社方針をしっかりと作った上で部署の目標を設定していくという取り組みを進めていくうちに、「目標を各自が持つ」ことの糸口が見えていきました。

面談をすると「こんな資格を取る」「先輩のこの仕事ができるようになる」といった具体的な目標が多く、非常に頼もしく感じました。上司から評価されるということは、「自分を見てくれている」という意識につながり、日々の業務を頑張ろうというモチベーションになります。評価する側も、できているかできていないかを判断できるようになればと責任感が生まれ、いい意味で緊張感が出てきます。相乗効果により、みんなで頑張ろうという意識が根付いていけばいいですね。

3 山口 直輝さん (業務部)

入社して3年目の今、部品の手配業務を担当しています。目標管理シートで掲げたのは、これまでやったことがなかった「部品発注の際の値付け」を自分の裁量で行うこと。実際に始めると、部品の相場を先輩に聞くのではなく自分で調べるようになるため、部品に関する知識と理解が圧倒的に深まりました。社内環境をチェックする安全衛生委員会にも立候補し、毎週1回、社内を点検することで、自分が働く環境をよりよくしていくという意識も高まっています。

山田 茂貴 コンサルタントより

同社は今期で55期目を迎え、これまでの体制を刷新して、更に会社を良い方向に導いていきたいとお考えでした。その中で、2015年4月に導入した人事評価制度の内容を修正する事で会社の目指すべき方向に近づけるのではないかと考えました。

現制度では、等級ごとに求められる要件が抽象的であるために上司がどのように部下を評価してよいか分かりにくいものでした。それを解決するため、社員一人一人が目標を立てる目標管理制度の導入や評価基準・項目の見直し、昇給基準・項目の見直し等を実施する事で解決でき、評価の明確化と社員のモチベーションの向上に繋がっていくのではないかと考えています。今後、更なるご活躍ご発展を期待しております！

小椋コンサルタントによる就業規則の見直しと並行して、従業員のほぼ全員が参加する個別研修も実施した。脳特性(エマジェネティクス)検査の結果、数値化される4つの思考スタイル、3つの行動スタイルを用いて自己分析を行い、強み・弱みの再認識をすること、他者理解をすることが目的であった。自分自身の強み・弱みを理解すると、他人のスタイルも推測できるようになる。そして、どうすれば自分とは違うスタイルの人と円滑なコミュニケーションを取るができるのか理解することができている。本研修を実施してよかったのは、検査結果を共通の話題として自然と従業員同士の会話が生まれている点である。引き続き、検査結果の活用を模索していきたい。

■自己分析を通して社内コミュニケーションを活性化

就業規則の見直しにあたって、ポイントを下の3点とした。1つめは、複数の雇用形態(社員、準社員、継続雇用、パート等)を導入し、多様な人材が継続して働ける規則とした。2つめは、若手・女性・シニア・外国人人材の活用・定着のためのキャリアパスの明確化によるモチベーションの向上である。正社員登用制度の導入をすることで非正規従業員のモチベーションの向上を図るだけでなく、有期雇用している優秀な人材の流出を防ぐ。3つめは、「会社が求める社員像」を明文化したうえで評価制度を検討するため、引き続き検討を行っていく予定だ。

■若手・女性・シニアが安心して働ける会社づくりのための就業規則

就業規則の見直しにあたって、ポイントを下の3点とした。1つめは、複数の雇用形態(社員、準社員、継続雇用、パート等)を導入し、多様な人材が継続して働ける規則とした。2つめは、若手・女性・シニア・外国人人材の活用・定着のためのキャリアパスの明確化によるモチベーションの向上である。正社員登用制度の導入をすることで非正規従業員のモチベーションの向上を図るだけでなく、有期雇用している優秀な人材の流出を防ぐ。3つめは、「会社が求める社員像」を明文化したうえで評価制度を検討するため、引き続き検討を行っていく予定だ。



社員の打ち合わせの様子

今回の支援により、トップダウン(社長はじめ経営幹部による就業規則の見直し等)、ボトムアップ(従業員のコミュニケーション研修等)の両面から取り組むことができた。徐々に成果も出始め、部門間の連携も円滑になり、職場が活性化してきた。また、同社の定着率は、元々約9割と決して低くはなかったが、本年度は、2016年1月時点で100%を達成できる見込みである。今後この定着率を維持できるように、今後は新入社員の教育にも力を入れ、今回導入した制度を社内に根付かせていきたい。

■今後の取組

本事業では、賃金上昇コースの一環として多摩ブロックの支援対象企業7社で「機械要素技術展」にも出展した。出展準備、当日の説明、来場者への事後フォロー等をすべて担当者に任せることで、担当者の責任感が養われた。賃金上昇に向けた販路開拓だけではなく、人材育成の面でも非常に有用なものとなった。「機械要素技術展」は具体的なニーズを持った来場客が大勢いた。その来場者のニーズに対応するため、自社の技術・強みを語ることで帰属意識も高めることができた。

■国内外からの受注に向けて

本事業では、賃金上昇コースの一環として多摩ブロックの支援対象企業7社で「機械要素技術展」にも出展した。出展準備、当日の説明、来場者への事後フォロー等をすべて担当者に任せることで、担当者の責任感が養われた。賃金上昇に向けた販路開拓だけではなく、人材育成の面でも非常に有用なものとなった。「機械要素技術展」は具体的なニーズを持った来場客が大勢いた。その来場者のニーズに対応するため、自社の技術・強みを語ることで帰属意識も高めることができた。

Interview



01 山田 仁さん (代表取締役)

この度、小椋コンサルタントに毎月来ていただき、これまで当社が抱えてきた就業規則と現実のスレやジレンマについて色々とお相談させていただきました。打ち合わせ中は、普段感じていた疑問にはじまり、法改正により年々変化している就業規則の注意点など、様々な側面からご相談いただきました。

当社の悩みの特徴として、創業から65年目を迎えている関係で、創業当初や、高度経済成長期に活躍していたベテラン社員が高齢化していたこと、また、社内ルールや慣例が過去の時代背景では有効ではあるものの今日においては適当でないこと等、様々な時間の経過に伴う障害がありました。一方で、今後の会社の維持継続を考えると、男女問わず20代、30代の採用、雇用維持、そして育成は欠かせません。しかし、そういった悩みも一つ一つ、ヒアリングを通じて絡まった糸をほぐすように、考え方を整理し、就業規則に落とし込むことができました。

また、育成の面においても、セミナーや展示会出展の機会を得たことで、これまでの当社では到底実現できない充実した人材教育を社内に展開できました。支援員からの具体的なアドバイスのもと、社員の自主性を高める経験として成果を得ることができました。

今後も引き続き、最適化された就業規則を運用し、老若男女問わず様々な人材がいそいそと活躍できる社内文化を作り続けたいと考えます。



02 佐藤 健一郎さん (加工グループ (真空) 兼 5S事務局長)

私は職場で5S事務局という改善活動を推進する業務に携わっており、問題点や改善方法、活動内容の有効性の確認、将来の活動の方向についてなど、多くの社員と一緒に考え、行動することが多く、活動を円滑に進める上でコミュニケーションのスキル向上が必要であると感じていました。

今回、脳特性(エマジェネティクス)のセミナーへの参加の機会を頂き、プロファイリング(心理分析)という技法を用いて、自分の思考や行動パターンを知ることができました。自分の発言や行動が他人にどのような影響を与えているのか、また自分の注意すべき点は何かを学ぶことが出来ました。自分の変化により、社員とのコミュニケーションがより豊かなものになり、活動に活気が出るきっかけを得たことにワクワクしています。

✉ 小椋 大雄 コンサルタントより

同社には社員を大切にしている風土が醸成されているに違いないと、社長の温厚なお人柄から確信したところ、やはりそれは裏切られず、どの部門を訪問しても、社員の皆様全員が気持ちの良い挨拶を自然体でしてくださるなど、業務に誠実に取り組んでいる姿がそこにはありました。

一方、会社は働く一人ひとりの事情に合わせた勤務スタイルを実現しようとしながらも、これまでの慣習的な雇用区分や社内制度がそれを阻んでいた事実のあったことがわかりました。

浮き彫りになった問題を解消し、より働きやすい職場とするためには、入り組んでいる雇用形態の明確化とキャリアパスの複線化が大事であると感じ、それを制度化するための考え方の整理と就業規則の策定を支援の柱といたしました。健全な関係性が育まれているところに画一的な規則を当てはめて、組織風土に悪影響を及ぼすことにならないよう、柔軟性ある規則の策定と丁寧な支援の進行に努めました。

事例 13 多様な人材が活躍する働きがいのある会社へ
～若手・女性・シニア人材のモチベーションを高めるしくみづくり～

多摩冶金株式会社



定着促進

代表者：代表取締役 山田 仁

創立年月：1951年12月

所在地：東京都武蔵村山市伊奈平

従業員数：42名

事業内容：航空機、機械、電気、電子部品の金属熱処理加工

URL：http://www.tamayakin.co.jp/

➔ 航空宇宙産業への挑戦！より高難度・高品質な熱処理を実現

創業当時は自動車用量産部品が中心でしたが、顧客のニーズに応えるため当時の先端技術である真空熱処理を導入し、多品種小ロット生産へと形態を変えてきました。現在では、量産部品は中国・大連で、高難度小ロット品は国内で加工する体制を取っています。2012年には、熱処理部門でNadcap(※)を取得し、本格的に航空宇宙産業に参入しました。

(※)Nadcapとは、航空宇宙・防衛関連産業の特殊工程に関する唯一の国際認証プログラムで、航空業界では必須となりつつあります。

事業参加の理由

二ユースでは景気回復が報道されているものの、中小企業にとっては厳しい状況が続いている。低価格・短納期・高品質と、顧客からの厳しい要求に添えつつけるには、従業員に当社で働く魅力に気付いてもらい、モチベーションを高める必要があると考えた。ダイバーシティ推進が叫ばれるなか、人材不足を解消するには女性やシニア、外国人、若手からベテランまで、多様な人材に活躍してもらおう環境づくりが肝要である。さらに、研修、展示会、海外展開等の取り組みを機に担当する従業員を中核人材に育て、当社の業績回復のきっかけを作りたいと考えていたところ、サポート事業者から紹介された本事業(定着率向上コース、賃金上昇コース)を知り、参加することを決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

同社は、人材不足が慢性化し、従業員42名の年齢構成は20代4名、30代7名、40代11名、50代11名、60代7人、70代2人となっている。30代以降はバランスが良いものの、20代の若手の不足が著しい。また、従業員全体の3割が女性であるにもかかわらず、女性にはパート事務職という社内慣習により優秀な女性を活用できていない状態であった。外国人従業員は現在6名、今後も増える可能性もある。今後のさらなる人材不足や従業員の高齢化を鑑みると、女性・シニア・外国人等の多様な人材が能力を発揮できる職場づくりが急務である。以上のような理由から、同社はまず就業規則の見直しに取り組むことになった。

まずは、小椋コンサルタント主導のもと、経



整理整頓された工場

営陣へのヒアリング、給与データ・就業規則の分析を実施し、問題点の洗い出しと課題の設定を行った。具体的な内容をヒアリングするなかで、従業員それぞれの事情を考慮し雇用条件を決めることがわかった。例えば、親の介護をするための短時間勤務、子供が大学生のうちの延長雇用等があるが、規則が存在しているわけではない。また、社員、準社員、パート、派遣等、多くの雇用形態があり、それらの雇用条件についての整理ができていない状況であった。さらに、給与データの分析では、仕事が生産率で残業が多い従業員の給与が増える等、生産性を考慮しない評価となっていることがわかった。

海外研修については、経営者や幹部自らが、外国人とのコミュニケーションやビジネスを理解する場として設計されており、社長が参加した。研修では、ビジネス英会話のマンツーマントレーニングをメインに、現地ビジネスセミナーや工業団地の視察、現地の大学生への自社プレゼン・交流会などを行った。またその後、半年間は従業員の方も加わり、それぞれ70時間以上の英会話トレーニングに取り組んだ。語学の習得は簡単ではないが、従業員の方も含め、英語で話したり聞いたりすることに違和感がなくなるまでに成長した。

■海外研修
Eラーニングでの英会話トレーニング

サポート事業者台湾拠点を現地事務所として活用し、積極的に営業活動を行なった。現地拠点の活用は、商談の場として物理的に役立つだけでなく、現地企業からの信頼獲得や、拠点責任者である現地専門家との定期的なコミュニケーションという形で、現地のネットワーク構築にも有利に働いた。今年度、現地拠点を活用した営業活動を開始して以降、数件の受注を獲得したが、今後も安定した販路の獲得と自社での事務所開設に向け、引き続き外部の営業支援を活用しながら活動を続けていく予定である。

■台湾拠点を活用した販路開拓

支援員により事前に設定された、現地企業との商談・交流会に参加し、市場の調査と検証に取り組んだ。結果として、タイにおいては自社製品の市場性はそれほど高くないということが分かり、その後同じASEAN域内であるフィリピン、ベトナムに舵を切った。フィリピンでは、専門家やサポート事業者の支援員のアドバイス・情報提供を受ける傍ら、自らネットワークを開拓し、東アジア諸国に次ぐ主要な販路開拓先として注力。いくつかの引き合いを獲得している。



独自性のある製品が並ぶ

■脳特性検査を活用した
コミュニケーション活性化研修

同社は、人材の確保が業績拡大に直結すると考えており、定着率向上についても取り組んだ。定着率向上への取り組みの一環として取り入れた本研修は、個人の経験からなる思考と行動のスタイルを科学的に分析し理解することで、対人関係や個人の資質を飛躍的に向上させることができる研修プログラムである。同社では、社員全員が脳特性検査を受けることにより、個人の特性だけでなく、組織としての強みや弱みを知ることができた。今後、より強い組織と働きやすい環境を作るため、検査結果を活用したコミュニケーション活性化研修を実施する予定である。

■今後の取組

色々なことに取り組む中で見えてくる課題や成果をもとに、進むべき方向性を明確にし、全体を業績向上のスパイラルに繋げていくという考え方で、支援メニューを積極的に活用してきた。2016年1月時点で、6%以上の賃金上昇を見込んでいる。本事業終了後は自社で取り組みを続けていくことになるが、その基本的な考え方は変わらない。販路開拓や人材育成等、多角化へのしくみづくりを継続し、さらに利益の拡大と従業員への還元につなげていく。

事例 14 人とネットワークを育て、グローバル展開を加速する
～利益を生み出す「多角化」の仕組みづくり～

株式会社コスモテック

賃金上昇

代表者：代表取締役社長 高見澤 友伸

創立年月：1989年11月

所在地：東京都立川市錦町

従業員数：44名

事業内容：機能性フィルム等の開発・製造・販売

URL：http://www.cosmotec.ne.jp/

機能性フィルムの総合ソリューションプロバイダ

創業以来、高分子化学技術と高度な加工技術の両者を駆使した「機能性フィルム」の総合ソリューションプロバイダとして、顧客のニーズを短期間で実現してきました。

液晶・タッチパネル向けフィルムで高いシェアを誇る同社は、規模の小ささ、およびファブレスであることを活かし、ニッチな市場でのトップシェアを目指す一方、市場を多角化しそれぞれの業界の興隆に依存しない体質の構築を目指しています。特に、「地域面の多角化」「業界の多角化」を目指して、自社営業体制の再構築と、代理店網の構築に取り組んでいます。

事業参加の理由

労働分配率を変動させず賃金への還元額を上げることが目指し、全社一丸となり利益アップに取り組んできた同社。その実現のために、地域・業界面での多角化を掲げ、電子機器の一大生産拠点である東アジア(中国・台湾・韓国)へ展開し、現在は成長が期待されるASEAN諸国の開拓を目指している。

外国人採用なども行い、積極的に海外展開を進めてきたが、今後のさらなる多角化を進めるためには、効率の良い市場へのアプローチと、それを支えるための社員のレベルアップが課題であった。そんな中、本事業で賃金上昇を目標とした販路開拓支援メニューと、従業員の定着率向上を目標とした各種研修メニューが組み込まれていることを知り、参加することを決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

販路開拓には、事前の調査、検証、分析、営業活動など、実に様々な要素が存在するが、規模の小さな中小企業が、限られた経営資源のなかで複数の国で展開するためには、効率的な仕組みづくりが必要だった。専門家やサポート事業者の支援員との相談を経て、その仕組みづくりに適した支援メニューを組み込んでいくことにした。

まず、新たな販路開拓先として視野に入れていたタイ市場の調査と検証に、展示会出張支援を活用することにした。タイ市場へのアプローチは今回が全くの初めてで、まずは現地に自社製品に適したマーケットがあるかを直接現地で確かめたいと考えた。

また、以前より販路開拓に取り組んでいた台湾では、現地拠点が必要な段階に至っていた。ただ

Interview



01 高見澤 友伸さん (代表取締役社長)

色々な支援メニューを活用しましたが、最終的に自社の販路開拓の仕組みにどう組み込み、結果に繋がっていくかは、都度自分たちで考え判断を下していく必要があると思います。今回、販路開拓や英語研修で、直接的・間接的に海外展開に取り組んだ従業員は、皆その点を理解し、自発的に取り組んでくれたと思います。売上や利益が拡大した分は、サポートしてくれている従業員を含め、還元していきたいと思っています。



02 小杉 和人さん (技術)

現状、海外との接触機会は東アジアのみで、業務上は基本的に日本語が通じるため、英語を話す機会はありません。ただ、いつか自分にも必要な時があるかもしれないと思い、研修に参加しました。半年前と比べると、自分でもはっきり、リスニング力が上がったことが分かりました。また、聞かれたことに回答するスピードが速くなり、全体として、英語に対する抵抗感はほとんどなくなりました。会社としては、東アジア以外の国へも販路開拓をしていますから、将来そこに行くことになった時まで忘れないように、できれば今後もトレーニングを続けたいと思います。



03 林 梅華さん (営業)

私は中国語が母国語で、日本語も話せます。ただ、担当が営業なので英語での問い合わせもあり、英語も話せるようになりたいと思い、研修に参加しました。半年間続けた結果、英語のメールは、以前よりスラスラ読めるようになりました。また、今までは簡単なフレーズばかり使っていましたが、取り組み前と比べて一般的なビジネスメールが書けるようになってきました。電話がかかってきた時も、以前より対応できることが増えました。いつか一人でも対応できるようになりたいと思います。この研修が終わっても復習は必要ですし、言語以外にも表現の違いを理解したり、自社の特殊な技術の知識をつけたり、色々な努力が必要だと思っています。

後藤 謙介さん (タイ販路開拓コンサルタント)

ASEAN 経済共同体が発足され、経済活性化がいつそう望まれるASEAN 諸国への販路開拓を効率的に行うためには、現地機関からの情報収集、及び継続的なコミュニケーションが必要です。その点で、今後も情報収集や調査などに我々のような現地の支援機関を有効に活用し、積極的に販路開拓に取り組んでいただければと考えています。

■タイでの展示会参加から、
フィリピン販路開拓へ

ASEAN 最大の工作機械、下請け産業の展示会である Subcon Thailand 2015 に出展した。また出展に際しては、専門家やサポート事業者の

し、その間安定して販路が拡大し続けていたわけではなく、台湾から中国へのビジネス流出により、一旦現地企業との取引が途絶えてしまったことがあった。その後、同社製品の新たなターゲットである半導体・電子部品製造業に向けて、再度台湾へのアプローチを開始。当初は出張ベイスで現地を回り、一定のコネクションを得たところで、いよいよ現地常駐のための事務所が必要になった。しかし、これまでの経緯も考えると、最初から自社で事務所を構えることは難しいため、サポート事業者の台湾拠点を現地事務所として活用し、当初の足掛かりとすることにした。

これらの海外展開においては、現地の文化や慣習を理解し、また現地語で話せる人材が対応するのが理想的であるが、最初は英語が共通言語になる。英語が話せる外国人の営業担当者も在籍しているが、海外への販路開拓の多くを社長自ら対応している状況にあるため、社長の英語力向上が必要である。また同時に、今後のASEAN 諸国の開拓に向け、グローバル人材の確保育成が課題だった。そこで、本事業の英語研修を取り入れ、手を挙げた従業員と社長が、ともに英語力の向上に取り組むことになった。

その他販路開拓面では、米国やフィリピンでの販路開拓コンサルティング支援、Eコマースを活用した販路開拓支援、海外ビジネス研究会、大手企業とのマッチング支援を取り入れた。更に人材育成面でも、新入・若手社員研修や交流研修、人材マネジメント研修など、様々なメニューを積極的に事業に組み込み、自社に合った仕組みづくりに取り組んだ。

■米国での販路開拓
米国での販路開拓についても、当初自社製品パイプグラムの対象としていた。現地専門家の支援を受け、連携先候補企業との面談を実施。同製品のプレゼンテーションを行ったが、テクノロジの最新線にいるシリコンバレー企業からは、パイプグラム以上に、同社の持つ医療部品製造技術がより高く評価された。シリコンバレーのアイデアとソフトウェアエンジニアの力、それに同社の高いものづくり技術を掛け合せ、新しい製品・事業

また販売ルート面では、製品の良さと今回の評判を知った販売店候補3社から商談の申し出があり、1社においては直後に、クリスマスセール対象商品としての販売が決まった。その後も現地専門家の支援を受けながら継続的なフォローを行った結果、新たに世界最大手のネット通販での、イタリア全土向け販売が決まった。
更に今回の一連の取組を通して、思わぬチャンスが舞い込んだ。在ローマ日本国大使館と在ミラノ日本国総領事館での天皇誕生日祝賀レセプションにおいて、製品展示PRができる企業として選ばれたのだ。数社の枠に、世界的なブランド力を持つ大手企業と並んで入り込んだことは、中小企業として画期的だった。このPRの機会に際しては社長も立ち会うこととなり、また従業員にも伝えられ、自社製品への誇りと海外展開への期待を高める結果となった。

また販売ルート面では、製品の良さと今回の評判を知った販売店候補3社から商談の申し出があり、1社においては直後に、クリスマスセール対象商品としての販売が決まった。その後も現地専門家の支援を受けながら継続的なフォローを行った結果、新たに世界最大手のネット通販での、イタリア全土向け販売が決まった。
更に今回の一連の取組を通して、思わぬチャンスが舞い込んだ。在ローマ日本国大使館と在ミラノ日本国総領事館での天皇誕生日祝賀レセプションにおいて、製品展示PRができる企業として選ばれたのだ。数社の枠に、世界的なブランド力を持つ大手企業と並んで入り込んだことは、中小企業として画期的だった。このPRの機会に際しては社長も立ち会うこととなり、また従業員にも伝えられ、自社製品への誇りと海外展開への期待を高める結果となった。

■正規従業員化を促進する個別コンサルティング
同社においては、既に就業規則などの社内体制が整備され、独自で積極的に正規従業員化する取組も行われていた。しかし、事業の拡大により常に人材不足に悩まされており、優秀な人材を正規化し、一人でも多く長期間働いてもらえるようにすることは、非常に重要な課題であった。本事業の個別コンサルティングを活用し、改めて専門家から、就業規則の見直しやキャリアアップ助成金の活用に関するアドバイスを受けることにより、正規従業員化を含めた人材定着への取り組みを続けた。今年度は4人の非正規従業員を正規化した。

■今後の取組
本事業では、パイプグラムの海外販売の一步を踏み出したこときっかけに、自社製品を直接販売していくためのいくつかの課題が明確になった。またそれだけでなく、全く新しいビジネスの開拓をしていく複数のパートナーを見つけることができた。

2016年1月現在、業績は拡大傾向にあり、3%の賃金上昇を見込んでいる。現状の成果を従業員に還元していくことはもちろん、未永く国内雇用を守り貢献に役立てていくため、売上・利益拡大に対して、オーダー対応力や効率化とは異なるアプローチに、引き続き取り組んでいく。

事例 15 新市場の開拓で、支えてくれる従業員により多くの喜びを ～高い技術を利益に変える、新しいビジネスへの挑戦～

武州工業株式会社

賃金上昇

代表者：代表取締役 林英夫

創立年月：1952年12月

所在地：東京都青梅市末広町

従業員数：160名

事業内容：各種受託加工

URL：http://www.busyu.co.jp/



60余年の実績と独自の生産管理体制で、高品質低価格を実現

創業以来、自動車用の熱交換器パイプ及び板金部品の製造一筋に60余年の製造実績を持つ。国内で仕事を創り、雇用を生み出すことを何よりも大切にする当社は、「1個流し生産方式」と、自社開発した生産管理システム・BIMMSを駆使し、国内生産でも世界と戦える価格競争力と、リードタイムの短縮を実現しています。

また2012年からは医療部品業界に参入し、精密な加工技術と圧倒的な価格競争力を武器に、着実に同事業を次なる主力事業の柱へと成長させています。

事業参加の理由

独自の生産方式と生産管理システムを中心に、様々なアイデアと技術で、競争の激しい自動車業界で大手メーカーとの取引を維持してきた同社。高度な技術は国内外で定評があり、現行供給部品の50%以上が海外向けとなっている。また数年前からは医療部品業界にも参入するなど、着実に事業を拡大してきた。

ただ、部品製造は顧客の仕様によって単価が決まるため、いくら高度な技術を持っていても、付加価値を上げることは難しい。会社の更なる発展のためにも、自社で生産と価格をコントロールできるような事業を持ちたいという希望があった。加えて、積み上げてきたものづくりの技術を何かのあたりに還元したいという思いから、2014年に初めての自社製品「パイプグラム」を開発。国内展示会等で高い評価を得た。自社製品ができたことで、従業員のモチベーションもアップした。

今後、高付加価値の自社製品を事業の新たな柱とし、国内だけでなく海外に展開していくためには、展開ノウハウと人材確保が不可欠である。本事業に、海外販路開拓と従業員の正規化を支援するものがあることを知り、参加を決めた。

処遇改善サポート事業の取組内容

同社が直接行う初めての海外販路開拓にあたり、まずはサポート事業者で計画していたイタリアでの展示会出展支援に目を付けた。東京ビジネスデザインアワードで最優秀賞を受賞したパイプグラムだけに、デザインには自信があった。本場イタリアでどのような評価を受けるのか試してみたい。そんな思いで、同展示会への参加を決めた。

めた。

また、国内展示会で米国バイヤーから引き合いがあったことから、米国での販路開拓にも興味があった。広い米国市場において、様々なルートから製品の可能性を試したいという思いがあった。現地専門家のコンサルティングと支援員の提案を受け、新しい製品と技術とアイデアが集まるシリコンバレーで、現地企業との連携による販路開拓を目指してみることにした。

その他販路開拓面では、中国での販路開拓コンサルティング支援、Eコマースを活用した販路開拓支援、サポート事業者台湾拠点の活用、海外ビジネス研究会を取り入れた。また、当社では業績好調から常に人材は不足しており、優秀な人材がより長く勤めてもらえるようにとの思いから、従業員正規化の人事コンサルティング支援と、人事担当者向け勉強会のメニューも取り入れた。今回の事業は全体を通して、次の世代の経営者となる林英徳取締役を中心に取り組んだ。

イタリアでの販路開拓

現地専門家からのコンサルティングを受け、展示会出展に際して、2つの目標を設定した。1つは現地のユーザーの声を聞き、今後のマーケティング戦略に反映すること。もう1つは実際に、現地の卸・小売店に販売ルートを見つけることだ。1つめの目標に対して展示会期間中に体験イベントを実施することにし、その評判を訴求することで販売ルートを獲得するというシナリオで、2つめの目標の達成を目指した。

展示会と体験イベントの企画、会場運営者など関係者との調整、広報・集客には、現地専門家のノウハウとネットワークをフル活用した。また国内側では、合同出展企業同士の情報交換、協賛企業によるPR協力、支援員による展示資料作成支援と現地とのコミュニケーションの取りまとめ等、チーム一丸となって展示会の成功に向け取り組んだ。

Interview

1 林英夫さん（代表取締役社長）

イタリアでのパイプグラムの販路開拓については、どこまで世界中に伝わるか、未知との遭遇になりそうですが、思いがけずの展開に驚いています。もともと自社製品としてエンドユーザー向けの玩具を開発したこと自体、未知の体験だったわけですが、それによって社内のモチベーションはアップしました。更にそれがイタリアで評価されたということに、今までにない自信と誇りを感じてもらえていたら、これほど嬉しいことはありません。

イタリア以上に未知数なのは、米国での展開です。次の世代が自ら事業を生み出し、武州工業の新しい時代を作っていくことを期待しています。その間は、私と私を支えてくれる従業員皆が、どんな変化にも対応し、国内でのものづくりを守り抜いていきます。

2 林英徳さん（取締役）

個人的に海外経験があったこともあり、海外へ打って出るということそのものには、抵抗はありませんでした。サポート事業者の支援員の方々、現地の専門家の方々の提案にそって、イタリア、アメリカ、中国と動き回る一年になりました。いずれの国においても、現地の方々と直接対話し、身をもって現実を知ること、課題が明確になるとともに、新たな可能性を実感することができました。

正直なところ、最初は明確なイメージができていないところもありましたし、大きな決断を迫られる場面もありました。それでも、社長がどんと構えて「行って来いよ」と後押ししてくれたことや、また自分自身でも、色々なことを学んでくるなら今しかないという気持ちもあり、最終的に米国行きを決めました。予想していなかったようで、どこかで変わるべき時を意識していたのかもしれない。

宮川 房子さん (イタリア販路開拓コンサルタント)

パイプグラムのイタリアでの販路開拓にあたっては、同製品が同社にとって初めてのBtoC自社製品であり、かつ直接の海外展開も初めてということで、まずはユーザーの率直な反応を直接見ていただき、マーケティング戦略を明確にすることを目指しました。一連のPR活動を通して、自社製品に対する評価から、自信と課題を見つけていただけたと思います。



粕谷 浩子さん (米国販路開拓コンサルタント)

米国、特にシリコンバレーには、全く新しいビジネスを生み出すアイデアとエネルギーがあります。日本で丁寧に積み重ねてきた技術がある企業こそ、それらと交わることで、今までの常識を覆し、飛躍的な成長を遂げる可能性を大いに秘めています。当社がその一步を踏み出した理由は、自社の今と過去に対する自信と、そこから飛び出す身軽さにあると思います。



株式会社ミラック光学

賃金上昇

代表者：代表取締役 村松 洋明

創立年月：1963年11月

所在地：東京都八王子市松木

従業員数：22名

事業内容：光学関連機器の製造・販売

URL：http://www.miruc.co.jp/

事例 16 各国パートナーとの強い絆で、売上・利益拡大を目指す ～360度にかかれたコミュニケーションが、多くの協力者を集める鍵～



匠の技術と知財戦略で、高付加価値の光学・精密機器を提供

測定工具顕微鏡の開発・製造からスタートし、その組立工程で培った緻密で繊細な匠の技術に応用したアリ溝式ステージなど、各種光学機器・精密機器を開発・製造しています。高品質な製品を低価格・短納期・安定供給で提供し、FA・半導体・エレクトロニクス・工作機械・検査装置産業・理学分野などを中心に、幅広い顧客層に支持されるようになりました。開発＝知財をモットーに付加価値の高い独創的な製品を、開発設計から最終組み立てまで一気通貫で提供しており、近年はそれらの強みを武器に、海外展開にも力を入れています。

たにBtoC製品の開発にも取り組み、現在も市場開拓中である。

タイにおいては、支援を活用して展示会・商談会に参加し、数社の代理店候補のうち1社と代理店契約を結ぶことができた。またその後、サポート事業者の現地拠点も活用し積極的に活動を継続、最終的に複数の代理店を獲得した。同代理店を經由し、既に何件かの受注を取り付けている。フィリピンにおいては初進出で、当初市場についての予備知識がなく勝算は未知数だったが、現地専門家からの情報提供や企業とのマッチング支援を受け、規模の異なる2社の代理店候補を獲得。その後、より自社に合うと判断した1社と契約した。同社とはきわめて良好な関係を築いており、ほぼ毎日やり取りをするなど、二人三脚でユーザー対応・新規開拓に取り組み、着実に受注を拡大しつつある。

米国においても現地専門家の支援を受け、シリコンバレー企業とのマッチングが実現。その後同専門家によるフォローアップ支援を受けつつ、双方へ企業訪問を行うなど関係を構築。最先端技術を取り入れた新製品の用途・販路開拓に向け、両社で具体的な事業モデル等の検討を行っている。これまでの海外企業とのやりとりで、つたなくても自分の言葉で製品の技術・品質を伝え、相互信頼関係を構築していくことの大切さを痛感していた。だからこそ、社長自ら取り組んだエンジニアリングでの英会話トレーニングは、出張と重なっても振替を行うなどしてほぼ欠かさず受講した。カジュアルな会話を中心に楽しく継続できた振り返りが、実際成果も出ており、1年前では「no problem」しか言えなかった展示会でも、自らの説明で商談に結びつく案件が出はじめた。

■定着率向上を目指した個別コンサルティング

積極的な海外販路開拓など、業績拡大を支えるのは、非常に優秀で意欲の高い従業員の方々。人材面で恵まれた現状に感謝し、その方々が愛

社精神を持って長く働き続けられるようにと、これまでも自主的に、積極的な社内コミュニケーションに取り組んできた。一方でその恵まれた環境から、就業規則という形で明文化されないままのことも多かった。本事業の個別コンサルティング支援を活用し、それらの見直しを行った。今年度は離職者ゼロで、良い状態を維持できている。今後は見直した就業規則を運用し、従業員に活用・実感してもらうことで、更に長く働きやすい職場を目指す。



展示会の様子

■今後の取組

2016年1月時点で、賃金面では、当初目標の2%上昇を大きく上回る成果を見込んでいる。ただ、本事業の販路開拓においては、得られた可能性の幅が広い分、今後引き続き取り組むべき課題も生まれた。特にシリコンバレー企業との協業には、文化やスピード感の大きな違いや技術的課題など、乗り越えるべきハードルは高く、負担も大きい。ただその課題も、パートナーとの密なコミュニケーションによって未長い協力関係を築き、一つずつ解決していくことで、長期的な売上・利益拡大につながる。そして、その成果を従業員に還元し、さらに強い信頼関係を築き、強固な組織作りにつなげたいと考えている。

事業参加の理由

OEM供給や商社を通しての海外販売を経て、2011年から供給先に依存しない自力での海外展開に取り組んできた。限られた人員で幅広く細やかな対応を行うため、社長 海外営業担当のみならず、設計者や技術担当が直接ユーザーに対応する仕組み作りなど、社内体制の整備にも熱心だ。また社員との相互信頼関係も非常に強い。様々な経営努力によって上がった売上や利益は、必ず従業員に還元してきた。その経営努力の一つが、各国に代理店を増やすことや、パートナー企業での部品生産で生産効率を上げるなどの、積極的な海外展開なのだ。

処遇改善サポート事業の取組内容

これまで海外販路開拓に関しては、周囲の企業や支援団体からの情報を集め慎重に準備を進める一方で、展示会や商談会のチャンスがあれば果敢に挑戦し、9か国で代理店を持つまでに至っていた。しかし、同社製品は単価があまり高くない分、売り上げ台数を伸ばす必要がある、より多くの信頼できる代理店との長期的なパートナーシップが重要だった。ところが、これまで市場開拓に挑戦し、代理店候補や代理店を見つけたながらも、具体的な契約まで詰めきれなかったり、一度は契約したにも関わらず、その後うまく関係を継続できず、契約を解消してしまった例もあった。各地の代理店との関係を維持する努力と、新たな代理

店を開拓する努力の両方を並行して行うのは、規模の小さな中小企業にとって大きな課題だった。さらに本社にも一つ、将来に向けて大きな転換を遂げるための計画があった。最先端技術を取り入れた高単価製品の開発・販売である。同製品は、これまでアジア諸国等で展開してきた既存製品と桁違いの価格で、最初は先進国での導入が予想される。これまでターゲットとなるユーザーも異なり、用途開拓や販路開拓での新たなパートナーが必要である。

これらの状況について、専門家やサポート事業者の支援員と相談を行った結果、既存製品については東アジア・ASEAN中心に、高単価製品については米国に、新たなパートナーを探すため、本事業のコンサルティング支援を受けることになった。また、現状新規開拓の担当である社長自身が、新たなパートナーとのコミュニケーションを密に行えるよう、ビジネス英語力向上のための研修を受けることにした。

その他販路開拓面では、代理店や代理店候補ができていった台湾・タイでの販路開拓拠点として、サポート事業者現地拠点の活用、海外展示会・商談会支援、Eコマースを活用した販路開拓支援、海外ビジネス研究会を取り入れた。更に、既に従業員の定着率は非常に高いながら、より働きやすく人を育てる組織づくりに向け、コンサルティング支援を受け、社内体制や就業規則の見直しに取り組みことにした。

■各国での販路開拓

複数国において現地専門家のコンサルティング支援を受けたが、中でも特に中国、タイ、において、具体的な成果が得られた。

まず中国においては、現地専門家から営業活動に関する実務支援を受け、新たな顧客を獲得すると同時に、大手インターネット通販サイト経由での販売も開始した。また、現地企業との連携で新

根来 千馨さん (支援員)

同社の組織の雰囲気は非常に良く、匠の技術者から検品する女性スタッフまで、全体に和やかな風土が培われています。そんな中、今回の事業を活用し更に積極的に海外展開に取り組んだことで、従来からの事業や組織体系に安住することなく、新しいことに挑戦する意欲も向上しつつあるようです。様々な事業を通して苦楽を共にし、コミュニケーションを密にすることで、当社の社内の風通しは更に良くなり、ともに新しい未来を見るという機運が盛り上がってきているように感じました。



Interview

村松 洋明さん (代表取締役社長)

今回の事業での支援メニューをフル活用させていただきました。しかも全てが、種まきになったり、具体的に芽がでるところまで繋がり、確かな手応え・成果をつかむことができました。大変やりがいのある事業だったと思います。特に想定外の製品ニーズの高さを実感することができたフィリピン展開や、これまでの代理店開拓メインの海外展開とは全く異なる事業に挑戦しようとしている米国展開については、今回の事業があったからこそその成果です。この事業が終わってからも、出た芽を大切に育てて、頑張つて花を咲かせたいと思っています。

英語研修では、技術はもとより、何より度胸がつかまりました。商談がうまくいった時は嬉しくて、専任の講師の方には当日のレッスンで、すぐさま報告しました。講師の方も喜んでくれて、一層喜びが増しました。これも人と人との関係が生む成果の一つですね。

斉藤 隆さん (フィリピン販路開拓コンサルタント)

フィリピンでの販路開拓は初めてということでしたが、顧客志向でオリジナリティ溢れる光学機器・精密機器を匠の技で低価格化・高精度化し、広く国内外の産業界へ貢献されている同社を知るにつれ、現地専門家として販路開拓の可能性は大いにあると感じていました。実際の販路開拓に際しては、直販および代理店活用を視野に、市場調査から対象企業へのアプローチ、ユーザー企業と代理店へのデモンストレーション、現地展示会参加、代理店交渉・締結まで、一連の支援をさせていただきましたが、何より社長と海外営業担当の方の熱意と積極的な取り組みが、成果を生んだ要因だと思います。

今後の課題として、市場を網羅するための更なるチャネル構築、代理店営業教育とアフター体制の整備が必要です。また、オンラインマーケティング活用による対象市場の選定、ASEAN市場向けの廉価版製品の投入拡大など、「匠の技」との合わせ技で、広く世界中の企業に貢献して頂きたいと思います。

魅力ある職場づくりに取り組む企業の好事例集

- 発行年度 平成28年3月発行
- 登録番号 27(164)
- 編集・発行 東京都産業労働局雇用就業部就業推進課
〒163-8001東京都新宿区西新宿2-8-1
電話：03-5320-4628
- 印刷・製本 株式会社アイフィス
電話：03-5395-1201