

(6) 2. 活用段階

2) 育成上の工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の4番目として、育成上の工夫を取り上げる。育成上の工夫でポイントとなるのは、業務を任せ、そして、疑問点を解消するために、上司と部下とのコミュニケーションを円滑に行う関係性の構築に配慮することである。

業務を任せるといふ点では、社員が営業から完成まで全ての業務プロセスを任されることで、やりがいを感じて一生懸命業務に打ち込み、成長を感じたという事例があった(事例18)、(事例19)。新サービスの開発を新入社員たちに任せたり(事例20)、入社して1年で地方の営業拠点候補者にすることで、成長したという事例もあった(事例21)。また、後輩が講師を務める研修を実施している例もあった(事例22)。これは、研修講師を後輩に任せることで、後輩がやりがいを持って研修の準備をし、その中で様々なことを学んで成長することを狙っているのだろう。

上司と部下との関係性の構築という点では、バ

ディ(相方)システムを作ることで、上司も部下もお互いに聞く・聞かれる機会を意識的に作る取組みがあった(事例23)。これ以外にも、徒弟文化を意識した育成の例もあった(事例24)。

[本節で紹介している取組事例]

- 2.1)-18：一貫通貫で仕事を任される責任とやりがい
- 2.2)-19：営業から完成まで一貫して現場を任されることが、やりがいと喜びに
- 2.2)-20：新サービスは若手新入社員のお手柄
- 2.2)-21：入社約1年で、地方営業拠点の責任者候補に
- 2.2)-22：後輩が講師をつとめる研修の実施
- 2.2)-23：バディシステムによって聞く機会、聞かれる機会を意識的につくる
- 2.2)-24：徒弟での技術伝承が必要な業界で感謝の心を教育

2-2)-18 一気通貫で仕事を任される責任とやりがい

● 家具製造業D社は、もともと都内の家具屋で働いていたb氏が、こだわりの家具を作りたいと独立して設立したオーダーメイド家具メーカーである。現在の取引先は、法人7～8割、個人2～3割で、営業は全てb氏が担当し、社員は職人として家具作りに専念している。

● D社に入社した社員は、まずはお客様の目に触れない部分の加工作業から担当し、徐々に職人としての技術を磨いていく。**大手家具メーカーでは、機械化が進んでいるために、社員は1年経っても流れ作業のパーツとして一工程を担当し続ける場合があるのに対し、D社では、全ての工程を経験できる。**

● 元フリーター社員のmさんにD社でのやりがいをたずねると、「**工程の中で頭をどれだけ使うかで、仕上がり・期限が変わってくる。自己責任でやるしか**

ないが、その難しさが面白い。」と話してくれた。職業訓練校で木工技術を学んだmさんには、大手家具メーカーに就職した友人もおり、一口に家具メーカーと言っても、自分自身がやってみたい仕事のイメージが明確であったため、D社の仕事のスタイルに非常にやりがいを感じている。

● さらにmさんは、今後のD社の課題として、これから会社の規模が大きくなっていく中で新しく入社してくる人たちに、D社の仕事のクオリティ・商品の統一感をどう伝えていくのか、という点を挙げてくれた。フリーターだったmさんは、今後のD社の成長を支える貴重な人材となっていくだろう。

2-2)-19 営業から完成まで一貫して現場を任されることが、やりがいと喜びに

● E社は、住宅の増改築リフォームを中心に事業展開している建築会社である。

● 同社では、一人の担当社員が顧客との営業、敷地調査、設計提案、工事手配、工事監理、引き渡しまで一貫して行っている。こうすることで引継ぎでの思い違いによる工事ミスや、仕上りイメージの食い違いをなくし、顧客のニーズをきめ細かく反映することができるという。

● 業務が多岐にわたるため、社員は幅広い知識を身

につけていかなければならない。このため、E社では社員の研修の機会を多く設けている。社内勉強会を月1回開催、営業や工事等、毎回テーマを決めて研修を行う。この勉強会は社員同士の情報交換の機会にもなっており、普段それぞれの現場で抱えている疑問や悩みを解決できる場にもなっているという。また社外での研修についても、会社から参加を勧める場合もあるが、社員から希望が出されることもあり、出来る限り参加させ、交通費や研修費を会社から支給している。

● 社員の一人は、「仕事を一貫して任されるシステムは、責任やプレッシャーもあるが、やりがいを感じる。」と話す。「入社当初は経験が浅かったため、お客様にも自信のない対応になっていたと思うが、経験を積むことによって、お客様にこちらから様々なプランを提案できるようになった。そのような場面で自分の成長を実感できる」と言う。彼は入社前に何度か転職を重ねる中で、二級建築士の免許を取得していたが、「資格や免許と、実務とは全く違う。会社に入って学んだことの方が格段に多いですよ」と笑顔で話す。

● 組織として、社員の育成やフォローアップ体制がしっかりできているからこそ、社員が安心して仕事に取り組み、任されていることがやりがいや達成感につながっている。

事例

2-2)-20 新サービスは若手新入社員のお手柄

業種

生活関連サービス業

規模

100人以下

● ゴルフ練習場を運営するI社は正社員数6名、アルバイト20名の企業である。

● 正社員6名のうち、2名はこの1年半ほどの間に採用した20代の若手社員である。男女1名ずつ、男性は場内整備、機械管理、女性は受付、売店販売などの業務に携わっている。

● とはいえ社員数6名の会社では運営方法や新企画などに対し、若い人の意見が採用され任されることもある。最初は会議の際も端で話を聞いていた彼らだが、聞いているうちに「それはこうした方がいいのでは・・・」とアイデアが出てくるようになり、最近では新制度として利用者のポイント制を導入した時に、制度設計からシステム管理方法まで2人が中心となって立ち上げた。この制度により利用者のリピート率が上がったという売り上げへの貢献の他に、利用者の居住エリアなどの属性分析を行い、より戦略的、効果的なマーケティング活動ができるようになっている。

● 小さな会社ではキャリアパスというほどの多様な方向性や昇格はない。しかし小さいからこそ意見交換もしやすく、新企画などを具体化する際、意見を出し

た当事者が責任を持って実施していく環境がある。その環境が彼らの職場における信頼度を増し、実行していくパワーを醸成しているといえる。

● アルバイトの20名は学生が多く、若手社員は若いアルバイトの話聞く中間的な立場で、会社との橋渡し役も行っている。それまでは30代後半、40代、50代というメンバーで運営していたが、20代の若い2人が入ったことにより、職場は活気づき新たなチャレンジにも積極的だ。

2-2)-21 入社約1年で、地方営業拠点の責任者候補に

● L社は、関東、中部、関西エリアをマーケットとして消防施設・設備の施工・保守管理・メンテナンス等を営む小規模の会社であり、数人規模の営業拠点を各エリアに設けている。

● 人材不足から、最近2年間に4名の若手社員を雇った。うち1名は採用後まだ日が浅いのだが、1年以上経過した3名はそれぞれ、関東、中部、関西の営業拠点に配属している。

● 関東配属の社員（27歳）は、同社入社直前まで北海道で通信キャリアの営業所長をしていた。中部配属の社員（34歳）の前職はいわゆる“フリーター”である。関西には元警備員（27歳）を配属した。

● 社長からみると、いずれの若手社員も**正社員として採用し、意図的に仕事を“任せる”ことでモチベーションは高め、維持できている**ようである。地方に点在する営業拠点で働いているのだが、スカイプ等を使ったコミュニケーションを通じて、その様子は十分に把握できている。

● 社長は「モチベーション」をととても大事にしてい

る。若手社員たちにもっと活躍してほしいとの思いを込めて、北海道での営業経験をもつ**関東配属の若手社員を、「新たに展開する北海道エリアの営業所長になってもらおう」と**考えている。**同社員も、社長の打診に対しては意気に感じている**とのことである。**入社約1年の若手社員としては大抜擢**だと言えるだろう。

● それだけではない。「**中部に配属した社員は出身が九州。だから、新たに展開する九州エリアの営業に活用しようと考えている。**」という。

● 最近、各営業拠点の社員全員を集めて、年に1度の懇親会を催したとのこと。その時に撮った写真には全社員のやる気笑顔が写っていた。「いい写真でしょう。」と社長が目を細め嬉しそうに話してくれた。若手社員のモチベーションは確かに高まっているようだ。

2-2)-22 後輩が講師をつとめる研修の実施

● L社は、関東、中部、関西エリアをマーケットとして消防施設・設備の施工・保守管理・メンテナンス等を営む小規模の会社であり、数人規模の営業拠点を各エリアに設けている。

● 社員はそれぞれのエリアに分散して働いているが、関西の拠点事業所に全社員が集まることがある。それが社内研修である。

● 同社の商品やサービスの取り扱いには専門知識や資格が必要なものが多い。また、現在は大手警備会社の下請業務が多いが、今後は元請の業務を増やしていきたいため、営業にも注力している。

● こうした背景があって、社内研修を実施しているのだが、同社の社長はこの研修を若手社員のモチベーション向上に役立てている。

● 研修は、消防設備の取扱手順や設計施工の際に必要な CAD（コンピュータによる設計支援ツール）の操作等に関する基礎知識といった業務現場における実践的内容を取り上げている。若手社員にとっては日常業務を振りかえる好機にもなる。

● スポーツマンでもある 40 歳代の社長は、「モチベーション」をととても大事にする経営者である。その人材活用の考え方の一環として実施しているのが、入

社後 1 年程度の若手社員に講師役をさせる研修である。後輩が先輩に、部下が上司に教える研修ということである。

● 同社長は、「仕事を任せることでモチベーションは高まる。新入社員の場合、入社後半年間は資格取得に向けた人材育成期間。この間の勉強の成果を生かせる手ごたえを感じてほしい」と社長はその狙いを語る。

● 社員の「モチベーション」を大事にする社長らしい、若手社員育成のユニークな仕掛けである。

事例

2-2)-23 バディシステムによって聞く機会、聞かれる機会を意識的につくる

業種 建設業

規模 100 人以下

● R社は、土木、大工、とび、内装など多職種を擁する建設業であり、「昔気質」の職人が大半を占める小規模な会社である。社長は、「職人っていうのは気は優しいから、叱ったり厳しく指導したりはしない。技術は教えず、先輩から盗めという姿勢がある。若い人にとってはそれが“無関心”に感じられてしまうようだ。」と社風を分析する。

● 若い社員が入社してくると、「誰にでも、何でも聞いてくれていいんだよ」と社長から声をかけるが、そう言われると、なおさら誰に何を聞けばいいのか戸惑ってしまうようだ。いきおい、仕事以外の日常の会話もあまりはずまない。

● こうした状況を打破しようと、社長が考案したのが、上司・先輩と若手が 1 人ずつペアを組んでお互い

にコミュニケーションをとるよう促すしくみ、名付けて「バディ（相方）・システム」である。

● 同社には、50 歳代以上、30～40 歳代、10～20 歳代の職人がたまたま同数ずついたので、30～40 歳代と 10～20 歳代の 1 名ずつでペアを組ませ、さらに 50 歳代以上と 30～40 歳代の 1 名ずつでペアを組ませる 2 層の「バディ・システム」を計画している。

● 社長は、「『誰にでも』ではなく特定の相方(パディ)を決めて、現場のことも、技術、職場、人間関係、プライベートのことも、どんどん会話を増やしていきたい。現場が違っていても、現場に行く前や帰社後に会話してくれればいい。どんなコミュニケーションの方法をとるかはそれぞれのペアに任せる。こうした関

係ができあがってくれば若手社員も育つし、技術も伝わっていく」と、経営者としての期待を大きく膨らませている。

事例

2-2)-24 徒弟での技術伝承が必要な業界で感謝の心を教育

業種 建設業

規模 100人以下

● J社は電気工事全般を取り扱っており、社員は営業・設計・施工・管理までトータルで担当する。

● 電気工事業はいわゆる職人の世界で、先輩の仕事を横で見ながら技術を身につけるといふスタイルが一般的であった。しかし、近年のIT化の流れの中、CAD等のITリテラシーを専門学校で習得して入社してくるケースも増え、J社の中堅社員の中にも先輩から教えてもらっていないという人が出てきた。各自は自分の持ち場で責任を持って仕事をするが、自分の現場が終われば終わりというドライな部分が出てくる。未経験で入社してくる元フリーター社員に対して、「なぜ自分が教えなければならないのか。」という態度をとる中堅社員もいたと言う。

● そこで、人事担当者である取締役は、「先輩に気に入られるにはどうしたらいいか。技術のない自分でも手伝えることは何か。」を徹底的に考えるように、元フリーター社員を教育している。

● その結果、元フリーター社員達は自発的に先輩社員達の帰りを待つようになった。例えば、夕方、各工事現場から会社に戻ってくる先輩社員達の労をねぎらい、自分が出来る事を率先して行っている。他の現場の人の荷物を率先して下ろす等、力仕事を買って出ている。

● 先輩に技術を教えてもらったお礼として、感謝の気持ちを態度で示す。業界未経験の元フリーター社員の入社によって、徒弟文化の良さがJ社に戻ってきている。