

新卒採用・育成

配属後の成長を「見える化」

産業装置用部品などの受託開発・製造を行う三和電気(株)(宮崎裕一代表取締役社長)は、2017年から新卒採用を開始し、その育成に力を入れている。入社後半年間かけて、座学と現場でのOJTを組み合わせた研修を実施。配属後の成長を「見える化」するため、各部門の業務を洗い出し、スキルマップとそれに紐づく「成長シート」も作成した。3カ月に1回、成長シートに基づきフィードバックを行う。製造業において中小零細企業の廃業が加速化するなか、若手の育成ノウハウを武器に、中堅規模への成長拡大をめざす。今年1月には、後継者不在となった同業他社をM&Aで子会社化している。

Weekly Focus

三和電気

(東京都品川区、100人)

など、配属後の業務に必要な知識を一通り身に付けてもらう。

座学研修を終えた後、高卒社員はそのまま現場配属となる。一方で、配属後は対外折衝と開発がメイン業務となる大卒・大学院卒の社員については、3カ月間、現場でOJT研修を行う。製造現場の実状や、現場で働くパート社員への理解を深めてもらう狙いがある。

配属後も新卒社員の成長を促すため、評価やフィードバックは小まめに行っている。宮崎社長は就任後、「誰が何をやっているのか、何をできるのかよく分からない状態は避けたい」、「頑張った人が評価される会社になりたい」という考え

別表 成長シート(製造)

成長要素	定義	着眼点	ウェイト	成長基準			
				1	2	3	
重要業務	納期管理	納期遵守を意識	納期遅延がないような活動	0.5	85%未満	85%以上 100%未満	...
	在庫管理	棚卸しが正確	在庫数の把握	0.5	85%未満	85%以上 100%未満	...
勤務態度	責任感	役割を意識し結果を求める姿勢	約束・時間を守る	0.5	85%未満	85%以上 100%未満	...

長シート(別表)も作成した。売上高、営業利益などの「期待成果」、納期管理、歩留まり把握などの「重要業務(行動)」、目標生産数の把握、歩留まり不良の内容理解などの「知識・技術(持っている)」、知っている(責任感、向上心などの「勤務態度」)について、定義と着眼点、成長基準を定めている。「重要業務」と「知識・技術」の各項目は、スキルマップの項目と紐付けた。成長シートは部門別ではなく業務別に、「製造」、「技術開発」、「営業」、「スタッフ職」の4パターンを用意した。役職者以上には目標を自身で設定させて管理する形に移行する。厳密には社員一人ひとりで担当している業務は違うものの、シートを増やしすぎると評価が難しくなるため、4パターンに絞った。項目は幹部が半年〜1年間かけて作成しており、少しずつ見直しを重ねている。

成長シートは3カ月に1回、本人が自己評価で採点して上長に提出する。その後の上長評価においては、各上長がシートを持ち寄り「成長支援会議」を開く。この会議の目的は、上長間の評価の調整だ。評価確定前に擦り合わせることで、同じ業務なのに評価者によって評価が厳しすぎる、甘いすぎる、というブレを防いでいる。

上長評価の結果は面談で個別にフィードバックしている。面談には役員など幹部がオブザーバーとして同席し、別途、評価者である上長に対して助言を行う。「やってほしいことが伝わっていないのではないか」、「日頃のコミュニケーションが足りないのではないか」といったことを伝え、評価者にも成長してもらう。

成長シートの評価結果は、基本給のうち、成長給の号俸に反映させている。業務により難易度が違うので、厳密に人事評価に紐付けてるのは難しく、参考に留めているという。

新卒採用を開始してしばらくは、「ミスマッチによってすぐ離職してしまう」という課題も抱えていたが、スキルマップと成長シートによる業務の洗い出し、評価のブラッシュアップを行ったことで、各部門が求める人材像が明確になってきた。これまでは総合職といった形で採用し、入社後に素質を見極めていたが、今後は各部門の求める専門性などを重視した採用に切り替えていく方針だ。

今年1月には、後継者不在で悩む同業他社のM&Aに成功した。宮崎社長は、「中小零細企業は廃業件数が増える一方で、中堅企業は成長拡大傾向にある」とし、新卒採用・育成のノウハウと確立させた人事評価制度を武器に、中堅企業をめざして会社をグループ化し、成長拡大させていく考えを示した。

各部門で業務洗出し

3カ月に1回評価伝える

代表取締役就任した宮崎裕二社長は、製造業における若手離れや中小零細企業の廃業加速などの逆境をかえって好機と捉え、事業変革とともに新卒の採用と育成に注力してきた。

新卒採用を始めるまでは、各現場で欠員ができたから補充する形を取っており、「社風が凝り固まり、組織が停滞していくのではないかと危機感があった(宮崎社長)」という。変革をリードしている人材の獲得を期待し、17年に新卒採用を開始。毎年2〜5人を安定的に採用しており、現在は新卒社員が全体の1割以上を占めている。

大卒・大学院卒社員は多くは技術開発部に配属し、顧客のニーズを聞き出して開発までを行う受託開発業務を任せている。宮崎社長は、「M&Aや事業の多角化により子会社を増やし、会社をグループ化したい」というビジョンを持つ。将来的に子会社の経営や海外市場開拓を任せられる若手を育成したいと考え、2〜3年前からは研修制度も充実させた。

新卒入社した社員にはまず、会社概要の把握と人脈形成を目的として、本社で2週間、茂原工場(千葉県)で2週間の計約1カ月間、全部門・全部署の業務を実際に体験させている。その後、さらに1カ月半〜2カ月半をかける座学研修では配属先ごとに分かれ、製品開発や品質管理の基礎知識、ITマナーや採算管理

スキルマップで100項目に分類し

業務の見える化に向けて、まずは業務内容を洗い出し、経営企画部、技術開発部などの部門ごとに約100項目に分類した「スキルマップ」を作成した。たとえば総務、経理、人事を統括している経営企画部のスキルマップには、「セミナー申込み」、「通関書類の

「あと何をさせるべきか」も一目で分かるようにした。社員の成長を評価し、フィードバックするため、「成

の下、10年前から少しずつ人事評価制度を整えてきた。外部コンサルタントに相談しながら、業務と成長の「見える化」に取り組んでいる。

各項目について社員の能力レベルを評価する。具体的には、「他人に指導可」で4点、「独り立ち可」で3点、「経験・実績あり・多能工中/済、フォロー付で実務可」で2点、「経験・実績あり・多能工未着手」で1点、「未経験」で0点の評価を付ける。4点に達するまでに必要な期間と回数の目安も示し、「誰が何をできるか」だけでなく、個人の育成に向けて「あと何をさせるべきか」も一目で分かるようにした。社員の成長を評価し、フィードバックするため、「成

いる業務は違うものの、シートを増やしすぎると評価が難しくなるため、4パターンに絞った。項目は幹部が半年〜1年間かけて作成しており、少しずつ見直しを重ねている。

成長シートは3カ月に1回、本人が自己評価で採点して上長に提出する。その後の上長評価においては、各上長がシートを持ち寄り「成長支援会議」を開く。この会議の目的は、上長間の評価の調整だ。評価確定前に擦り合わせることで、同じ業務なのに評価者によって評価が厳しすぎる、甘いすぎる、というブレを防いでいる。

上長評価の結果は面談で個別にフィードバックしている。面談には役員など幹部がオブザーバーとして同席し、別途、評価者である上長に対して助言を行う。「やってほしいことが伝わっていないのではないか」、「日頃のコミュニケーションが足りないのではないか」といったことを伝え、評価者にも成長してもらう。

成長シートの評価結果は、基本給のうち、成長給の号俸に反映させている。業務により難易度が違うので、厳密に人事評価に紐付けてるのは難しく、参考に留めているという。

新卒採用を開始してしばらくは、「ミスマッチによってすぐ離職してしまう」という課題も抱えていたが、スキルマップと成長シートによる業務の洗い出し、評価のブラッシュアップを行ったことで、各部門が求める人材像が明確になってきた。これまでは総合職といった形で採用し、入社後に素質を見極めていたが、今後は各部門の求める専門性などを重視した採用に切り替えていく方針だ。

今年1月には、後継者不在で悩む同業他社のM&Aに成功した。宮崎社長は、「中小零細企業は廃業件数が増える一方で、中堅企業は成長拡大傾向にある」とし、新卒採用・育成のノウハウと確立させた人事評価制度を武器に、中堅企業をめざして会社をグループ化し、成長拡大させていく考えを示した。