

# 令和3年度ふくしま中小企業等人材育成支援事業 事例1

●支援企業業種：金属製品加工業 ●従業員規模：30名以上50名以下

## 1.人材育成体制の現状

自社事業は完全受注生産の製作であることが強みであるが、業務の標準化が難しいことや個人の高い技術や能力に依存しており、属人化の解消が課題である。このような課題を解決するために、組織と個々の成長の実現に有効な評価制度導入が必要と考えており、その為に職場の育成力や個人の成長力の現状を把握し、自社事業にあった能力評価制度の作成支援を専門家に依頼した。

## 2.人材育成課題の調査・分析

### ■ 職場の育成力・個人成長力の現状分析

全社員に調査分析を実施。診断の結果は職場の育成力、個人の成長力ともにベースとなる要素は高いものの人材育成成果につながっていない結果であった。具体的には職務拡大や挑戦志向が低いため成長実感がないことを把握した。



### ■ 人材育成計画の調査結果

作成途中の職能評価基準書の原案を確認し、上記診断結果を踏まえた評価基準と照らして具体的な記述が少なく曖昧な表現や解釈の幅が広くとれてしまう文言が散見された。

## 3.課題解決への支援策

### ■ 職能評価基準書の作成支援

各等級ごとに期待される役割や職務能力の厳密な設定と評価基準の整理を行い、曖昧な表現を明確にして改善を図った。

評価基準をもとに各自のキャリアの道筋、各段階における要件の見直しを助言した。

作成支援にあたっては経営層・評価者を中心に専門家から以下の内容でレクチャーを行い、評価の目的、自社にあった評価の方法、基準書の作成方法を示し評価制度に関して理解を促進した。



### ■ 職能評価基準書作成レクチャー内容

評価制度作成の考え方 評価要素・項目作成方法・評価制度活用方法

補助資料：等級別評価要素・評価項目検討シートの提供



## 4.企業の声

今回の支援では、社内の人材育成の問題点や評価基準を整理することで、これまでの人材育成の体制を見直すきっかけとなった。今回支援を受けた職能評価基準書を完成させて次年度から組織と人の成長を促す組織づくりの契機となった。今後は、レクチャーで学んだことや専門家から提示を受けた職能評価基準書を基に、人材育成計画を体系化し、社員のキャリア形成を明確にしたい。教育・指導に関しては特殊な技術の習得が必要であるためOJTが中心となるが、社員の能力開発に必要であれば外部研修等のOff-JTも取り入れたい。

自社の課題である属人化解消や、技術の社内展開、指導能力開発による技術の継承、キャリアパスの明確化による社員の自発的なキャリア開発、離職率の改善につながることを期待して継続して取り組んでいく。

## 令和3年度ふくしま中小企業等人材育成支援事業 事例2

●支援企業業種：機械設計・製造業 ●従業員規模：20名以上30名以下

### 1.人材育成体制の現状

現状の体制はベテラン社員を中心に職務権限が集中して一部の業務が属人化している。今後のあるべき姿として組織のマネジメントを充実させ、若手社員が円滑に技術、業務を引き継ぎ活躍させたいと考えている。まずは人材育成体制を整備してベテラン社員の人材育成に関する役割や技術の継承、指導方法もあわせて整備したいため専門家に相談し支援を依頼した。

### 2.人材育成課題の調査・分析

#### ■ 職場の育成力・個人成長力の現状分析

全社員に職場の育成力調査を実施。診断の結果、職場の育成力、個人の成長力ともにベースとなる要素は偶発的組織風土の傾向、会社の意図した人材育成成果が出ていない結果であった。また、個人の高い資質を活かせることと人が育つ風土を高める必要があることを共有した。



#### ■ 人材育成計画の調査結果

人材育成制度の方針を経営層と共有・確認し、これまでの人材育成施策の検証を行い人材育成の計画と現状のギャップを分析して課題を把握した。

### 3.課題解決への支援策

#### ■ 職能評価基準書の作成支援

評価基準書の各等級ごとに期待される役割や会社のメッセージを職務能力評価に反映させて言語化することを助言した。

役職者が若手社員の成長を支援する方法や成長する風土づくり等の要件の見直しを助言した。

作成支援にあたっては各職場のマネジメント層と対話を重ね人材育成体制づくりの進め方や自社にあった評価の方法、基準の作成方法を示し、組織能力の向上を図ることを助言した。

### 4.企業の声

今回の支援では人材育成計画作成を通じた組織能力の改善・向上を目的に専門家に支援を依頼した。これまでは現場任せで対応していたが、次世代のリーダー育成や現場力の向上には、会社の方針を明確にして方針に基づいた具体的な施策まで計画し、実行する必要があることを認識した。今回の支援では組織診断等による現状の可視化の方法や、事業や人事制度とリンクした運用方法等のアドバイス、役職者の役割見直しや職能評価基準を整理することにより、各役職への期待役割が明確になった。

今後の取組は専門家から提示を受けた職能評価基準書を基に役職者が人材育成の重要性を認識して取り組むことを期待したい。

# 令和3年度ふくしま中小企業等人材育成支援事業 事例3

●支援企業業種：電気機器製造業 ●従業員数：50名以上100人以下

## 1.人材育成体制の現状

社内の教育体制を見直す中で教育体系の作成やマネージャー・リーダーの教育を重点課題として捉え、OJT指導の充実や若手社員に対して効果的な教育方法を改善したいと考えている。マネージャーやリーダー等指導する層の指導スキルも向上も課題であるため、指導の実態を把握し、専門家の支援を受けて解決したい。

## 2.人材育成課題の調査・分析

### ■ 職場の育成力・個人成長力の聴取

マネージャーやリーダー等個々の指導資質に関して高い資質があることが調査結果から判明した。特に部下へのフィードバックが効果的に発揮されている。

職場状況の結果は、リーダーシップを発揮して部下へ働きかけていることが伺え、職場内の社員同士が活発な意見交換をしている結果も見ることができた。

### ■ 教育訓練体系の調査結果

現状では教育体系の整理が行われていないことから、現状を可視化することで業務プロセス、関係性等の課題を把握した。



## 3.課題解決への支援策

### ■ OJT指導の改善支援

部下に対して「成功・失敗に関わらずなぜうまくいったか、うまくいかなかったのか」を考えさせながら、良質なOJT指導の土台作りに結び付けるよう助言した。

目標達成に向けた計画の実行、評価、改善、次の目標設定をサイクル化し自社でプロセス改善が出来るよう助言した。

指導方法の模範となる取組や事例をミーティングや会議等で共有し、社内で展開する方法を助言をした。

### ■ 教育体系図の提供支援

入社から一定期間を経過した社員のキャリア形成に繋がる能力開発目標を明確にし、OJT、OFF-JT、自己啓発等の項目を整理した。期待する社員像の成長目標を各職場ごとに項目設定をし、期待される社員に成長できるよう提案し、個々の成長目標を立案できる支援を行った。



## 4.企業の声

経験年数における教育体系図の提供や、社員の成長目標における取組についての考え方を示したことにより、職場に合った内容を経営層と社員層相互が情報共有できた。経験に応じて必要な人材育成の目標を明確にしたことから、新たな人材育成計画を構築した。

今後はOJT指導の質を高めることを目標にしていきたい。具体的には、指導者間で部下育成に関する悩みを話す場を月に一度設け、指導者も意見交換できる仕組みを検討中である。

# 令和3年度ふくしま中小企業等人材育成支援事業 事例4

●支援企業業種：卸売業・小売業 ●従業員規模：100名以上

## 1.人材育成体制の現状

人材育成・教育の方法はOJTがメインであるが、OJT担当者がどのように部下を指導しているのか管理者が把握しておらず、指導を受けた社員の能力にバラツキがある。社員の能力のバラツキを是正するためにもOJT担当者の指導方法の改善を課題として把握している。OJT担当者の資質向上と同時に能力評価の基準を作成して社員の職務能力向上と意欲的なチャレンジをしてほしいと思っている。

## 2.人材育成課題の調査・分析

### ■ 職場の育成力・個人の成長力の現状分析

2種類の人材育成診断を実施した結果、社員の成長機会が少ないことが課題であり、段階的に個人の成長力を促す仕組みと、成長機会を創出できる場が必要であることを把握した。

また、適度に難しい課題にチャレンジする事を会社・職場内で考えて取り組む事も必要であることが判明した。



### ■ 人材育成計画の調査結果

社員が成長する際に必要な上司のフィードバック、経験の振り返りやセオリー化（成功の方法）の対話を行っていないことを把握した。

## 3.課題解決への支援策

### ■ 職能評価基準書の作成支援

職能評価基準書を作成することで、各等級の期待行動、具体的に何をすれば自身がレベルアップできるかを明確にした。

### ■ 職能評価基準書作成に関するポイント

成長機会を促す目標設定の方法として、ストレッチ目標の考え方を示し、上司の期待値と部下の目標値の間で生じる差異を解消するため、部下の能力の概ね10%~20%高い目標を設定することで目標達成への動機形成と成長を促すことを助言した。



## 4.企業の声

今回の事業を通して参考になった点は、人材育成の課題把握の仕方を学べた事と、組織診断を通して自社・職場・社員の強み・傾向を把握できた事である。過去にコンサルタント等へ人材育成支援の依頼歴があり、その際は、自社の傾向を語り課題抽出をしたうえで、どのように改善をしていくかの具体的施策は皆無であった。

今回の支援計画作成の段階で、自社の課題点を支援計画に組み込むように作成依頼したため、今後は社員のモチベーションアップにつながる人材育成に取り組んでいきたいと考えている。

# 令和3年度ふくしま中小企業等人材育成支援事業 事例5

●支援企業業種：製造業 ●従業員規模：10名以下

## 1.人材育成体制の現状

人材育成の重要性は理解していたものの、育成に関するノウハウが無く今回の支援に至った。階級は曖昧で、勤続年数が目安となり役割が設けられているのが現状である。

年に一度実施される個人面談では職場に対する不満の声もなく個人の職場への満足度も比較的高いように感じる。今後の展望として、各階級を設けて作業内容、求められるスキルを洗い出し、目的意識を持ち研修や自身のスキルアップにおいて意欲的に取り組んでほしいと思っている。

## 2.人材育成課題の調査・分析

### 職場の育成力・個人の成長力の現状分析

組織診断の結果、社内には助け合う風土がある事が伺える。離職防止度・個人満足度の視点から見ても高い数値が出ており、理想的な人間関係が土台にある事で、結果として組織成果に結びついている事が診断結果から分かった。

一方で、良好な人間関係であるがゆえに業務プロセスや品質向上に関する問題の指摘や対策検討が少なく、成長経験の機会に乏しいことが判明した。

## 3.課題解決への支援策

### ■ 能力スキルマップの作成支援

組織変更や適正配置に向けて、事前に業務の洗い出しを実施する事を勧めた。最終的には、個人の目標設定時に組織全体の生産性向上や社員のモチベーションアップにも繋げる事を目的としている。

作成支援は、社内全体の能力スキルマップ、各個人の目標管理シート兼振り返りシートの計2種。良好な人間関係の土台があるからこそ、さらに一步踏み込んで「なぜ成功したか」「なぜ失敗したか」の振り返りを上司・部下で行うことが、さらなる関係性構築に繋がる事を助言した。

## 4.企業の声

今回の支援では組織診断で職場・社員の強みを把握できた。社員のスキルや知識、経験や勤務態度等が明確になることで、管理者と調整しながら進めていける指針になった。さらに、成果物では以前運用していた能力スキルマップを個人別に落とし、自社オリジナルの振り返りシートも作成いただいたので、今までフィードバックできなかった社員の強みやいい所を対話の場を通して意見交換していきたいと考えている。

