

最優秀賞 中屋敷左官工業 [札幌市、左官業]

動画教育で育成期間を短縮
観察力高め、銀メダル社員も

左官業界は施工作業の効率化・低コスト化が進み、職人技を発揮する場面が減り、市場縮小が進んでいる。最盛期に約29万人にいた左官職人は今や10万人を切ると言われ、倒産、廃業を余儀なくされる企業も多い。そんな中、創業75年を迎える



動画を使った「塗り壁トレーニング」で社員が成長する

中屋敷左官工業の経営は堅実だ。1990年代後半以降、売り上げを約30%伸ばした。技術力がないとできない仕事を任せられるほか、コンクリート打ち放しの建物を補修する独自技術も開発。一時は施工が1カ月待ちになるほどの評判を集めた。

これを下支えするのは、やはり職人だ。3代目の中屋敷剛社長は、業界の常識にとらわれない動画を使った独自の教育カリキュラムを導入。育成期間の短縮に成功した。

従来は現場に入れて「先輩の背中を見て技術を盗め」というスタイルだったが、2013年、新人社員の育成方法を抜本的に改革。「塗り壁トレーニング」がプログラムの中心だ。先輩職人が壁を塗る動画を見て動

きをまね、縦2m×横1mほどの壁をひたすら塗り続ける。狙いは観察力やまねをする力を身に付けることにある。それを初期の段階でたたくためには、いざ現場に入ったときに先輩職人から技能を盗めるからだ。

動画研修の良さは「いつでもどこでも繰り返し見られる」「一時停止やスローモーションも自在」など。新人は動画撮影した自身の姿も見て、高い技術にチャレンジする。

14年からは札幌左官高等職業訓練校でもこのカリキュラムを導入。動画はDVDとして業界団体から発売し、既に5000本が売れた。16年の技能五輪全国大会左官部門では、入社3年目の社員が銀メダルに輝くなど、社員が大きく育っている。

審査概要

主催 日経トップリーダー
協力 独立行政法人中小企業基盤整備機構
東京商工リサーチ

審査員長 櫻田厚・モスフードサービス会長
審査員 小松節子・小松ばね工業会長
小山昇・武蔵野社長

高田坦史・中小企業基盤整備機構理事長
横田英毅・ネットヨタ南国相談役
(五十音順)

伊藤暢人・日経BPP中小企業経営研究所副所長

審査の流れ

直近1年間の「日経トップリーダー」掲載企業、中小企業基盤整備機構の推薦企業、メールマガジンやウェブサイトで募った自薦企業の中から、人づくりに優れた10社を小誌編集部で抽出。これらをノミネート企業とし、次の3つの観点で上位3社を選出した。

- (1) 人づくりの仕組みに独自性がある(独自性評価)
- (2) その仕組みにより、社員が育っている(効果性評価)
- (3) その結果、業績が伸びている(収益性評価)

具体的には右記審査員が「独自性」「効果性」に優れていると考える企業を、それぞれ3社ずつ選出。各審査員の1位を30ポイント、2位を20ポイント、3位を10ポイントとし、合計点を計算した。

これに、東京商工リサーチの調査と編集部判断で、各社の「収益性」に応じて最大10ポイントを加算。これらの合計点が多い順に最優秀賞、優秀賞2社とした。

優秀賞 フクザワコーポレーション
[長野県飯山市、土木・建設]

土木技術の社内検定を整備

長野県を地盤とする土木工事会社。福澤直樹社長のおじが創業した頃は製材業で、2代目の父が土木業に転換した。3代目の福澤社長が入社した1990年頃、業績は低迷していた。そこで福澤社長は人材教育に徹底的に力を入れ、会社をV字回復させた。

教育の肝は、2000年に始めた社内検定制度。シヨベルカ



現場作業員にタブレットを持たせ、業務効率化を進める

1の操作検定(1〜6級)、型枠組み立ての検定(1〜4級)などを自社で一からつくり上げた。一般に土木業界はOJT(職場内訓練)任せで体系立った教育をする企業が少ないため、フクザワの検定は社内向けにもかかわらず、合格者には長野県知事の認定が得られるほど対外的な信用力が付いている。

今では専門のクレイン会社しか持っていないような大型クレーンも自社で所有し、社員が操作するなど、土木工事のほぼ100%を自社でこなす。高い技術力を基に、収益性の良い工事を多く受注し、増収増益を続ける。

この10年で売上高は約3倍に成長、営業利益率は15〜20%程度と高水準。毎年5〜10人の新卒を採用し、社員の7割が20、30代と、高齢化が進む土木業界では異例だ。

優秀賞 富士特殊紙業
[愛知県瀬戸市、食品パッケージ印刷]

定年延長で大先輩が若手育成

富士特殊紙業が優秀賞に輝いたのは、会社が社員を大切にすることを鮮明にしているから。他社に先駆けて印刷工場で働く社員の身体に優しい水性グラビア印刷技術を開発したのは、その典型だ。

若手を育てる仕組みが整っているのも強み。柱は2つある。1つは定年を延長し、ベテランが若手に現場で技術を教え込むこと。も



ベテランが若手に一対一で印刷技術を教える

ともと35歳、45歳、55歳、さらに60歳定年時の4回に退職金を事実上分け、一部を前倒しで報酬として支払う独自の制度を先代が導入していた。先代の娘婿である杉山仁朗社長はこの制度を生かして、定年を66歳に延長。

ベテランが若手に技術を基本一対一で教える体制を整えた。若手には毎月、自分で目標を決めさせ、それを工場内に張り

出し、月末に達成度を上司らと振り返りながら、翌月の目標設定に生かす。ベテランの活躍の場は多く、入社式ではOB、OGが歓迎会を企画。新入社員を迎え入れる。

もう1つの柱が、若手を中心とする部署横断のプロジェクトチームで新規事業に取り組む点。プロジェクトを完遂させることで人材を育て上げる。

ITと社外の活用で 社員力を底上げする

今回は、動画などのIT(情報技術)ツールを活用した企業が多く見られたのが特徴だ。

最優秀賞の中屋敷左官工業が代表例。それ以外にも、食品パツケージラベルを印刷する丸信では、製造現場の新人社員などに向けて、研修用の動画を自社で制作している。1本30分で、内容はオフセット印刷やシール印刷の基礎知識、デザインの流れなど、計60種類に及ぶ。

また、優秀賞のフクザワコーポレーションでは、現場作業員に一人一台タブレット端末を持たせ、ブライントタッチがマスターできるまで教育。作業内容を随時現場から本社事務スタッフに配信させることで、事務作業などの効率化を図り、時間外労働の削減に結び付けている。

これらは従来の人材教育のあり方、働き方を大きく変えるもので、興味深い。特に動画教育は若手に受け入れられやすく、成長速度も早まるので、今後幅広い業界で普及しそうだ。

もう一つの特徴は、社外の力をうまく活用していること。例えば、御堂筋税理士法人では会議を顧客企業などに開放し、人材教育に結び付けている。また丸信では、半年に1回、若手営業担当者が担当企業の仕事を手

伝う仕組みを整えている。従来の社員教育は社内、または外部講習に参加させることが一般的だったが、その枠を超えた育成法が生まれてきている。人材に限られる中小企業にとって、外部活用による社員教育も大きな流れになるだろう。

穴埋め問題で海外研修

一の湯

神奈川県・箱根で8軒の旅館を展開する一の湯。社員は入社後、接客や経理・人事、食品製造など各部署を、1年半のジョブローテーションで回る。マルチタスク化による生産性向上を進めるためだ。また、社内積み立てが5万円に達し、チェーンストアに関する書籍の穴埋め問題に合格すれば、8日間の米国研修に参加できる。広く、高い視点から会社を見る人材を育てる。



チェーンストアの代表店舗を回る米国研修

足場施工を女性が担う

東京BK足場



女性でも足場を組み、働ける建築現場に

足場設置・上棟工事を手掛ける東京BK足場(千葉県船橋市)では、若手女性社員にも足場施工を任せている。栗山武蔵社長らが、大工技術の要らない安全で効率的な上棟方法「TB上棟システム」を開発。建材フェアでは女性だけで足場を組み込むデモンストラクションで会場を沸かせた。できない社員でも「芽が出るまで10年以上待つ」と、社員を信頼しきる姿勢も特徴だ。

21種類の雇用に対応

日本レーザー

レーザーの輸入専門商社、日本レーザー(東京・新宿)の近藤宣之社長が目指すのは「社員が大切にされていると実感できる会社」。雇用形態は21種類ある。育児、介護、病気の治療など、ライフスタイルに合わせて、正社員のほか、1日4時間勤務のパート社員、週3日出社の嘱託社員などから自由に選び、随時変更できる。社員が長く働き続けられる多様な仕組みが整っている。



選べる雇用形態で長く働ける会社に

客先で働いて要望を把握

丸信

食品パッケージラベルの印刷や食品トレーの販売などを手掛ける。顧客視点で考える社員を育てるため、「お客様研修」を導入。若手営業担当者が半年に1回、自分の担当企業から1社を選び、丸一日顧客企業で仕事を手伝う。これにより、顧客ニーズを詳細につかむ。全社員が週1回、気づいたことを100字程度にまとめて報告する「気づき提案制度」も実施している。



「お客様研修」で、ニーズを把握する

発表形式の朝礼で鍛錬

富士凸版印刷



農業研修の様子。仕事の手順などを学ぶ

社員13人の小さな印刷会社は、人づくりに熱心だ。20分の朝礼は3つのチームごとに司会者を決める。各司会者は、その週のテーマに基づいた行動が昨日できたかどうかや、今日の行動予定をメンバーに発表させる。今日どう働くかをチーム内で意識付けし、「考えて行動する力」を養う。愛媛県の果樹園と提携して農業研修も実施。仕事の段取り向上などに効果的だという。

会議の公開が緊張感生む

御堂筋
税理士法人



税理士の枠を超えた人づくりを目指す

税務支援だけでなく、一歩踏み込んだサービスを提供するため、人づくりを重んじる。月30時間以上の研修・トレーニングなどを実施し、営業方法をロールプレイング方式で教えたりする。また、「外部から見られることが緊張感を生み、成長を促す」との考えから、月1回、社内会議を顧問先企業などに公開。見られても恥ずかしくないように、事前準備や発表を社員自ら工夫する。