

# 社内のDX推進を活用した 若手社員の職場定着

## 株式会社近藤工作所

【従業員数】 21名

WEBサイト▶



【所在地】 安城市里町高根 4-313

【主な事業内容】 熱間鍛造金型の製造



●職場の様子

### 取組の きっかけ

これまで社内の生産性向上、時間捻出のためにDX推進を図ってきました。新システムを導入し運用していくことで、全社的に残業時間は減り、時間は捻出されるようになりましたが、若手社員の離職は変わらず発生していました。そこで、若手社員の職場定着において何が足りないのか、どうすればいいのかを確認することにしました。

## 01 抱える課題

- ◆ 社内のDXは推進しているものの若手社員の定着に生かせていない。
- ◆ 若手社員との交流を増やすために（職人気質の）管理職のコミュニケーション方法の見直しが必要である。

### 目指すゴール

管理職のコミュニケーションスキルの向上と、社内システムを活用した若手社員が活躍できる職場をつくる。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 PMVVの必要性の確認と実施内容の検討

若手職場定着施策を進めるにあたり、PMVV（パーパス（P）、ミッション（M）、ビジョン（V）、バリュー（V））の社内外への浸透の必要性についてアドバイザーから説明。PMVVの浸透に向けた取組として、本事業で実施する内容を「管理職（上司・先輩社員）のコミュニケーションスキルアップ」と「キャリアプランニング<sup>※1</sup>とキャリアパスの制度化」に決定した。

### 【DAY2】 管理職（上司・先輩社員）のコミュニケーションスキルアップ研修

下記2つのテーマを掲げ、上席者（常務・専務・工場長）が抱えている問題をシートへ記載して、ディスカッションしながら理解を深めた。

1. 傾聴の達人になるために（シートAに対応）
2. PMVVを浸透させる環境整備（シートBに対応）

シート作成項目は下記のとおりである。

シートA		シートB	
1	どのような上司だったら、進んで相談に行きますか？	1	貴社の社会的存在価値（もしくは、貴社の事業が社会にどのような影響を与えているか）を表現してください。
2	話を聞いてもらうことの効果にはどのようなことがあるでしょうか？	2	貴社の将来に向けての成長戦略（もしくは、目指す姿）は何ですか。
3	自分が話し終わった後、相手にわかってもらえた、理解してもらえた、自分の課題が見えてきたような気がした時、相手がどんな配慮をしてくれたと考えますか？	3	貴社が大切にしている行動指針（もしくは、重んじている価値観）は何ですか。
4	この人にはわかってもらえない、コミュニケーションが取れない、相談しなければよかったと感じた時、どんな態度をされ、どんな言葉を投げかけられたと想像しますか？	4	貴社が日頃果たしている使命あるいは役割は何ですか。
5	あなたの傾聴における課題は何ですか？	5	あなた個人、あなたの部下、そして貴社、それぞれが持ち合わせていて、たぶん共感できるだろうと思う言葉をできるだけ多く掲げてください。

### 【DAY3】 キャリアプランニングの模擬研修

若者の職場定着に有効なキャリアコンサルティング研修について人事責任者に模擬研修を実施した。

研修内容は下記のとおり。

1. キャリアの本質の理解を促す目的
2. キャリアコンサルティングを研修プログラムとして活用
  - (1) キャリアの本質理解
  - (2) キャリア3理論の解説
    - ①ワークシートAと理論「計画された偶然性<sup>※2</sup>」
    - ②ワークシートBと理論「キャリアアンカー<sup>※3</sup>」
    - ③ワークシートCと理論「キャリアレインボー<sup>※4</sup>」
  - (3) キャリアに関する造詣を深めること、自己キャリアの再評価と生かし方
3. PMVVを浸透させる環境整備

若手社員の動機付け、個人のキャリアづくりのために取り組む機会を設け、能力を引き出し伸ばしていく企業を目指す。

## 03 成果

PMVVの浸透に向けた取組を確認し、その必要性を幹部が理解することができた。また研修内容を踏まえて、運用中のシステムを職場環境の改善へどう生かしていけそうかと考えるきっかけとなった。現在、各スタッフにタブレットを配布しており、各製造工程ごとに指示書に印字された二次元コードを読み取ることで、工程状況をデータ化している。工程状況を容易に把握できるようにしたことで、デジタルに関心が強い若手社員の興味につながり、自分の業務だけでなく工場内の全体の状況を俯瞰して捉えられるスキルを早い段階から身につけられるようにしている。



●二次元コードを読み取る様子

## 企業の声

社内のDXを推進することで、便利に、そして情報が見える化されるようになってきましたが、その情報を生かしてきれていないことに気づくことができました。そして今回「若手社員の職場定着」という観点で見た時に、日常のコミュニケーションの方法の見直しや体系的なキャリアの提示といったやるべきことが見えてきました。また自社技術を駆使して「くだらなくて笑えてしまう一品」を本気で製作し日本一を決めるコンテスト「くだらないものグランプリ」への参加等、若手社員を交えた取組が社内コミュニケーションの活性化につながっており、職場定着に通じる大切な要因であると改めて気づけたことも収穫でした。



●くだらないものグランプリ出品アイテム



●田中常務（現社長）

これまで場当たり的な取組が多かったですが、今後、社員一人一人のキャリアを考えるにあたり、計画性をもって向き合うことが必要になってきます。その際に、財産である社内のシステムを活用しながら、当社独自の職場定着のしくみを構築していきたいと思っております。

### POINT アドバイザーのあとがき

総務人事を担当される田中常務ご自身が、好奇心、あきらめない気持ち、柔軟性、冒険心を持っておられる方でした。社内システムを活用しながら、今後も取組を継続していただき、近藤工作所が益々発展されることを祈っております。

※2 計画された偶然性：予想外の出来事への対応が、自身のキャリアを築くという考え方

※3 キャリアアンカー：キャリア形成で軸となる価値観のこと

※4 キャリアレインボー：仕事だけでなく趣味、家庭など多角的な視点でキャリアを総合的に捉える考え方

# スキルマップ作成による 業務目標の明確化

## アルプススチール株式会社

【従業員数】 160名

WEBサイト▶



【所在地】 名古屋市中区月島町 14-14

【主な事業内容】 オフィス施設用家具製造、販売



●職場の様子

### 取組の きっかけ

私たちが取り組むきっかけとなったのは、「どうしたら昇進できますか?」という若手社員からの質問でした。当時、明確な回答ができず、意欲ある若手社員を定着・成長させていくためには、人事考課・評価制度の見直しが急務であると強く感じさせられました。また新卒採用が年々厳しくなる中で、若手社員の離職防止・職場定着は重要な課題となっています。

## 01 抱える課題

- ◆ 現在の評価基準では、技能的・定量的な項目が整備されておらず、何をしたら昇進や昇格ができるのかが不透明である。
- ◆ 部署によって作業内容が大きく異なり、評価が難しい。

### 目指すゴール

部署ごとにスキルマップ<sup>※1</sup>を作成することで、社員のスキルを可視化し、業務目標を明確化する。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 モデル部署・推進人員の選定

アドバイザーを交えて人事考課・評価制度の現状を確認した。その結果、技能的観点の評価項目が整備されておらず、技能の習得状況が曖昧で目標設定も不十分であった。そこで、これらを明確にすべく、スキルマップの策定・運用に取り組むこととした。

着手にあたり、社内からモデルケースとなる部署、中心となって進める人員を選定した。部署の中に積極的に取り組める人員がいること、スキルの洗い出しが難しい部署であることの2点を基準に選定し、「プレス折り曲げ班」で取り組むこととした。

### 【DAY2】 必要スキルの洗い出し、スキル（評価）項目の設定

洗い出すスキルはカット理論<sup>※2</sup>を参考に、「テクニカル・スキル<sup>※3</sup>」（技能的なスキル）のみに絞った。「ヒューマン・スキル<sup>※4</sup>」や「コンセプチュアル・スキル<sup>※5</sup>」は、既存の評価項目に含まれていることと、考慮すべき範囲が広く、導入時にはハードルが高いため、今後の検討課題とした。

※1 スキルマップ：業務で求められるスキルを洗い出し、現在の達成度合を表にしたもの

※2 カット理論：管理職の階層ごとに求められるスキルをまとめたもの

※4 ヒューマン・スキル：人間関係を構築するためのスキル

※3 テクニカル・スキル：業務を遂行するためのスキル

※5 コンセプチュアル・スキル：物事の本質を見極めるためのスキル

部署の班長・副班長を中心に、製造工程で必要となる作業から、スキルマップに記載すべき項目を洗い出し、取捨選択した。スキルマップにおける評価基準は、「人の補助ができる」「人に教えてもらいながら遂行できる」「一人で遂行できる」「人の教育ができる」の4段階とした。

### 【DAY3】 試験運用の開始

各個人のスキルをスキルマップへ反映した。反映する際に、班長が若手社員と1対1で面談して技能習得状況の擦り合わせを実施。個人の過大評価、過小評価のどちらも見られたが、スキルの現在地を1項目ずつ丁寧に確認した。評価・フィードバックのタイミングは、半期に一度、人事考課の面談の際に実施すると定めた。

このように、①モデル部署・推進人員の選定、②必要スキルの洗い出し、③スキル（評価）項目の設定、④評価のタイミング・評価者を選定した上で、現状をスキルマップへ記入し、試験運用を開始した。

## 03 成果

過去に検討し作成半ばとなっていたスキルマップをベースに、特定部署のスキルマップを完成させることができた。また、現状の技能習得状況をスキルマップへ反映することで、部署内の技能習熟度やスキルの偏り、個人のスキル状況を可視化することができた。今まで何となくしか分かっていなかったスキルが、形となり明確化されることで、正しく技能評価できるようになったり、若手社員一人ひとりが自らのスキルの現在地を確認でき、次の目標を明確にすることができた。その結果、教育の必要性や技能承継の危機感も共有することができた。

作業名	スキルの洗い出し	関係の男方	後継加工 (半導)	後継加工 (中継)	曲げ加工 (鉄板)	曲げ加工 (2尺ヤツ)	曲げ加工 (2尺ブルー)	曲げ加工 (4尺光面)
28年	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
班長	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
30年	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
副班長	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
12年	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
副班長	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
13年	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
主任	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2
20年	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1	4 1
一般	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2	3 2

●作成したスキルマップ



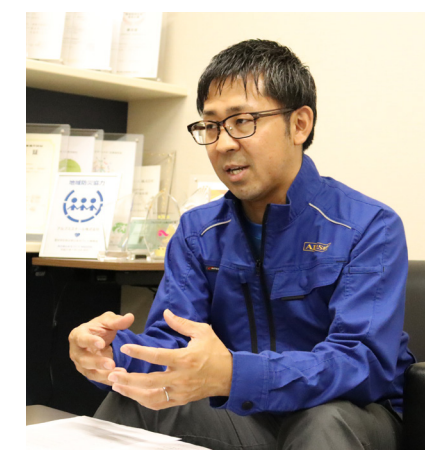
●作成したスキルマップを使った面談

## 企業の声

まず、スキルマップの運用まで漕ぎつけることができて良かったです。今回、スキルマップを策定し試験運用していく中で、職場の技能習得状況が明確になっていきました。その結果、各自のスキルの目標設定がスムーズになったほか、今後の研修計画や採用計画にも生かすことができると期待しています。

現在は「プレス折り曲げ班」のみでの運用ですが、すでに他部署でもスキルマップ作成に着手しています。そして、年内には工場全体の全ての部署でスキルマップ作成を展開していき、運用を開始する予定です。

各個人のスキルを可視化して業務目標を明確にするだけでなく、若手社員に向けたキャリアマップまで会社が示していくことで、意欲ある若手社員の職場定着へつなげていけるように取り組んでいきます。



●大脳総務課長



### POINT アドバイザーのあとがき

大脳課長が各部署の橋渡し役となって、スキルマップの作成・活用に尽力いただきました。このように推進役を担っていただける存在があってこそ、スキルマップの横展開が可能になったと思います。この変革の機運を継続して、さらなる高みを目指してください。



# 若手社員のキャリア形成を見据えた 成長環境の整備

## 株式会社メイコン

【従業員数】 254名

WEBサイト▶



【所在地】 小牧市大字三ツ淵 950

【主な事業内容】 倉庫管理、貨物自動車運送、貨物利用運送



●事業所の様子

### 取組の きっかけ

頻繁にジョブローテーションが発生するため、成長に合わせた人材配置が難しいといった業界・業種ならではの抱えていました。また、新卒採用において質・量ともに競争が激化してきたことで、10代から20代の若手社員の職場定着や成長が喫緊の課題であることを強く感じており取組を開始しました。

## 01 抱える課題

- ◆ ジョブローテーションを踏まえた若手社員の教育方法が整備されていない。
- ◆ 昇格、昇給と連動した人事評価制度となっていない。

### 目指すゴール

若手社員のキャリア形成の道筋を明確にするために、職種ごとのスキルの洗い出しとそれに紐づくキャリアマップ<sup>\*1</sup>を作成し、各個人が成長できる環境を整備する。

## 02 実施内容

### 【DAY1】 中間管理職向け研修の模擬体験

若手社員と日常的に接する中間管理職を対象に、若手社員への接し方や人材育成のあり方について考える機会とするための研修を実施した。

#### 研修内容

- 若者の離職防止のポイント8つ
  - 採用時点でのミスマッチを抑える
  - 定期的に業務フォローを行う
  - 労働条件・人事制度の見直し
  - 忠誠心ではなく帰属意識を高める
  - キャリアプランニング<sup>\*2</sup>の構築の機会を提供
  - 若手社員の役割や目標を明確にする
  - 先輩社員・管理職社員の若手育成スキルアップ
  - キャリアモデルの存在
- 若手社員と接するとき心掛けるポイント
- キャリアプランニング研修（キャリア理論の説明、キャリア形成に関わる研修プログラムの模擬体験）

\*1キャリアマップ：ある職種における標準的な道筋を示したもの

\*2キャリアプランニング：理想の自分や将来の夢を考えて、自分のキャリアを実現するために計画すること

### 【DAY2】 人事考課・評価制度の確認

ジョブローテーションは、目の前の仕事を「できること」に終始しがちであり、若手社員にとっては業務の好き嫌いを感じてしまうほか、将来のキャリアと繋がりにくく漠然とした不安を抱く恐れがある。そこで、人事考課・評価制度を検討するあたり、まずは社員のキャリア形成を明確にするため、キャリアマップ作成を目指すこととした。一部の事業所でお客様指定のスキルチェック表を使用していたため、このスキルチェック表を参考にキャリアマップ作成に向けたスキル洗い出しを進めることとした。

項目	確認
1	納品書と製品票の確認を行っている
2	指差し呼称は一旦停止してから実施している
3	指差し呼称で爪位置確認を実施している
4	後退する際は、指差し呼称にて後方の確認を行っている
5	小計
6	伝票と積み込み製品を確認している
7	製品上部と門口の高さを乗務員と声掛け確認している
8	パレットから爪を抜く際、爪の先端がパレットから抜けるまで目視確認している
9	小計

●スキルチェック表

### 【DAY3】 キャリアを想定したスキルの洗い出し

モデル部署を選定し、現場に必要なスキルの洗い出しのほか、スキル項目としての粒度、評価基準について検討した。洗い出したスキルに対して、入社から10年目までを目途としたキャリア形成に紐づかせることを念頭に、今後、キャリアマップの作成を進めていくこととなった。

## 03 成果

研修の模擬体験やキャリアマップの検討をきっかけに、まずは作業の指針を示した社内の労務教本を見直すとともに、キャリアマップの横展開に向け、他事業所でのスキルの洗い出しに取り組んでいる。

また、「人材採用強化プロジェクト」を社内に発足させ、人材の確保や定着の取組をプランニングするチームを結成した。このチームでは、プロジェクトの目的に合わせて営業や経理といった異なる部署から入社3年目、4年目のメンバーを集め、課題に対して議論、役員への取組の提案、実施、フィードバックといった一連の流れを人事課と連携して進めている。直近では、学生インターンシップの中で、学生と役員が対談する企画を検討、実施した。学生からのアンケート結果も、他社にはない取組で有意義だったという好評価を頂けた。若手社員のスキルを磨く環境をプロジェクトという形で提供し、その役割の中で成功体験を積みあげていく重要な取組となっている。



●「人材採用強化プロジェクト」の取組の様子

## 企業の声

私たちはグループ会社の規模を生かして、採用、人事担当者同士の意見交換を定期的に行い、見直しを図っています。採用について言えば、「物流業界」に興味を持っていただける学生も減っていることから、興味を持ってくれた学生にどうその魅力を伝えるか、そして入社後はその面白さをどう体感してもらいながら成長してもらうかを検討し、取り組み続けています。その中で、若手社員たちが「役員が社員の顔と名前を覚えていて、気にかけてくれる安心感のある会社」と口にしてくれるので、大変嬉しく、また誇りとしています。

成長できる環境づくり、頑張りを評価する環境づくりにもっと磨きをかけて、業界の良いところと大変なところも十分わかった上で、弊社を選択し、長く働いてくれる方々を増やしていきたいと思っています。



●西川管理本部長



### アドバイザーのあとがき

本取組には20代の若い社員がメインに関わって、役職者がそれをバックアップする体制がとられており、職場をアップデートするための環境がすでにできている印象でした。若手中心のプロジェクトチームが採用や職場定着に取り組み、成果を出し始めているのは、この職場環境の要因が大きいと思います。素晴らしい社風を大切にしてください。

# 社内リソースを踏まえた 若手育成体制の整備

## 有限会社永井技研

【従業員数】 7名

WEBサイト▶



【所在地】 犬山市字中切 43-1

【主な事業内容】 一般産業機械の設計・開発



●職場の様子

### 取組の きっかけ

社員の高齢化が進み、会社を引っ張ってきた設計技術者の引退時期が迫る中で、技術承継が急務でした。そのため、若手社員の採用と定着を見据えて、技術承継が可能な育成体制と働きやすい職場づくりに取り組んでいました。しかし、社長一人では限界があり、普段の業務の合間に時間を割いて進めていたものの、思うような成果を挙げられていませんでした。

## 01 抱える課題

- ◆ 設計業務は属人的になりがちであり、技術やノウハウの共有が図られていない。
- ◆ 最年少社員が30歳代となり、後進を育てていく環境が整備されていない。

### 目指すゴール

作成している事業計画に基づいて、人材を採用、育成、定着させる流れを確立する。そのために、若手社員が後輩を育成する上で必要な環境を整備する。

## 02 実施内容

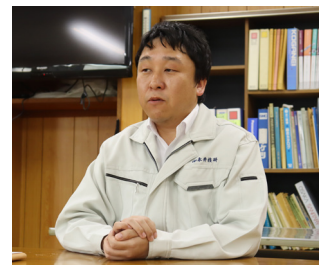
### 【DAY1】 直近5年の変化の確認と取組方針の決定

コロナ禍や新社長就任によって、体制やコミュニケーションのあり方が変化したことを踏まえつつ、技術承継をはじめとする業務の課題をアドバイザーと確認した。

また、採用に向けた企業展への出展が決まっていたため、出展に向けた取組を若手社員中心に進める方針を決定した。その狙いは、若手社員が人事にかかわる業務をする中で、幹部をはじめ、他のスタッフと半強制的にコミュニケーションを図る機会を設け、会社を多視点で捉えてもらうことである。

### 【DAY2】 採用動画の制作

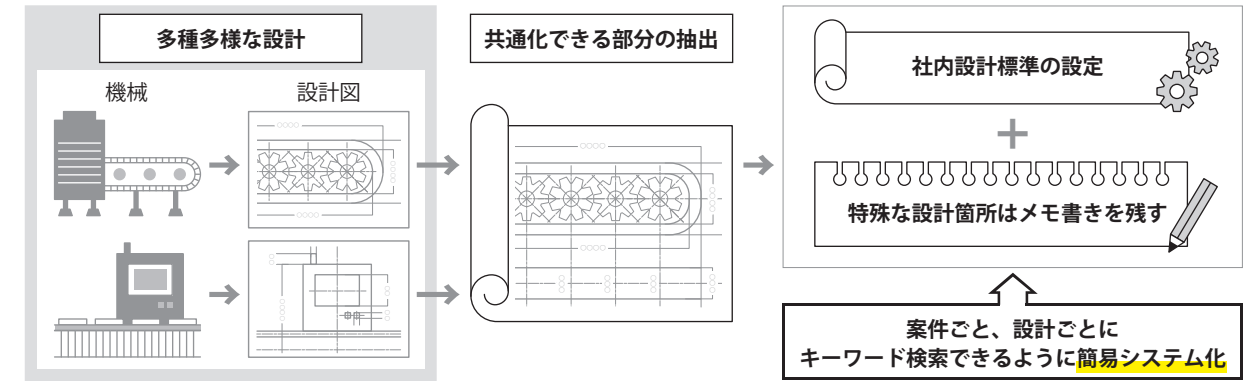
出展に向けた取組の一つとして、採用動画を制作することとした。若手社員を中心に、どのような構成にするかを確認し、「若手が知りたいこと」を念頭に、撮影や編集方法を業者と打ち合わせた。



●若手社員のKさん

### 【DAY3】 ITツールを活用した技術承継方法の検討

若手社員入社後のサポートの仕方、教育の仕方について議論した。中小企業においては、リソースが限られており、教育体制も十分ではないことが多い。それを補うために、ITの活用を考えており、具体的には、次のようなツールの構築に向けて、取り組んでいく予定である。



ITツールを使って、設計ノウハウを共有できるようにする。また、自分が担当した案件以外への興味を促し、キャリアのステージに応じた難易度の設計書を使って学ぶ。

## 03 成果

若手社員が採用動画の制作に取り組むことで、過去、現在、未来の各視点で会社を見つめ直しながら他の社員とコミュニケーションを図る機会となった。普段の設計業務からは想像できないようなハートフルな動画となり、社員間の距離も縮めることができた。後輩の入社・育成に関するイメージが具体化されたことで、前向きな変化を感じられ、仕事へのモチベーションにもつながっている様子が見受けられた。

また、検討したITツールを活用することにより、経験の少ない社員が入社した際に、一から手取り足取り教える時間が確保できなくとも、後輩指導の効率を上げ、育成の質も向上させていけると期待している。

### 制作した採用動画



## 企業の声

ゼロから取り組んでいくにあたり、専門家にサポートしてもらいながら進めることができました。正解が一つでないからこそ、一方的なセミナー形式ではなく、アドバイザーを含めた双方向で議論しながら取り組めたことも良かったです。

また、大学への企業ブース出展時期とも重なり、具体的な目標設定とアドバイスをもとに手を動かしていくことで、理解が深まり、社内メンバーだけで進めるための礎ができたと思います。

まずは若手採用から定着までの環境構築に注力し、その後は人事評価制度も整備していきます。リソースが限られているので複数の取組を同時にはできませんが、変革の歩みを止めないように少しずつ頑張りたいと思います。



●永井社長

### POINT アドバイザーのあとかき

社内の文化や先輩後輩としての想いをつなげ合うアクションがとても素敵に感じ、何より伝統文化を大切にしながら新たな挑戦にも積極的に取り組まれている姿にはとても刺激をいただきました。愛知、東海、日本の中でなくてはならない技術を持たれている永井技研だからこそ、今後も新たな若き人材と出逢いながら、新たな風がたくさん吹く企業へと歩んでいけますことを心より願いつつ、これからも微力ながら応援させていただきます！