



Challenge!!

「ザ・あいち・チャレンジ」
～挑戦する県内企業の専門家活用事例集～



NEXT
CHALLENGE

Challenge!!

〈製造業〉
人材育成

世代交代のため若手幹部を育成したいなど、人材育成は多くの中小企業の経営課題。この課題に取り組んで成果を挙げた事例である。



▶人材育成システムの構築

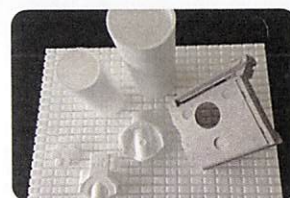
後継者候補としての
新製品開発の取組み

後継者候補を支え、
将来的に会社組織の
中核を担う若手幹部人材

「スキルマップ」の
策定による
若手育成の
仕組み作り

会社としての
組織力・開発力の
強化による
業績向上

人事評価と
処遇反映の
明確化による
動機づけ



小物ステンロールの技術を活かした様々な製品群



新製品を使用した車いす

新素材 E-TPU による新製品
(ノーバンクチューブ)

若手育成により業績向上!

～世代交代に向けた人材育成の取組み～

山口化成工業株式会社 (豊川市)

経営方針に基づく人材育成の課題設定

当社は発泡スチロールを製造している。年々縮小する発泡スチロール製品の市場に対し「何とか新製品開発を軌道に乗せたい」(松倉利夫代表取締役社長) 考えであった。

新製品については支援当時既に新素材「熱可塑性ビーズ発泡ポリウレタン (E-TPU)」を用いた製品が量産化段階にあったが、既存製品の生産と新製品の開発を、限られた人員で行わなければならない。また、松倉社長の年齢が60歳を過ぎ事業承継が現実となってきた。うれしいことに後継者候補がおり意欲・能力ともに高い。しかし、後継者候補は生産部門のトップとして、さらに新製品開発のメンバーとして負担が過重な状況にあったのである。

あいち産業振興機構の支援では、このような状況を十分にヒアリングし、経営方針と現状を踏まえた次の解決策が提案された。

1. 後継者を支える若手育成の仕組みづくり
2. 人事評価と処遇反映の明確化による動機づけ

「後継者候補が新製品開発に注力できるように、その次の若手を育成・把握する仕組みをつくる。業績向上と事業承継を同時に推進できる良い提案だと思いました」(松倉社長)。そして早速実行に移すことになったのである。

後継者を支える若手育成の仕組みづくり

具体的には「スキルマップの策定」である。

まずは「生産現場の主要な作業を洗い出し、後継者候補が行っている作業のうち若手にできそうなものをピックアップし、指導することで、後継者候補の負担を減らし新製品開発に注力させるプランであった。そこで、検討体制としては、松倉社長だけでなく後継者候補にも参加してもらい議論を行った。この議論の過程で後継者候補から「技術だけでなく、仕事に対する姿勢や態度も育成したい」という積極的な意見があり、次の生産部門を支える人材としてのリーダーシップ面についても定義し、若手育成のためのスキルマップができあがった。

松倉社長がこのスキルマップを若手社員に説明することにより、これまでは「自分の仕事の範囲はこんなもの」といった意識であった若手社員も「自分の役割はまだまだある」という意識に変わったという。

スキルマップは人材育成に役立つが、やはり育成できた結果を処遇に反映することによる若手の動機づけが必要となってくる。そこで次に、賃金等へのリンクのさせ方について検討を行うこととし、スキルマップを人事評価基準として活用し処遇に反映する賃金制度の見直しを図った。

人事評価と処遇反映の明確化による動機づけ

「これまで賃金は社長と経理担当の副社長により、いわば暗黙のルールで決めてきた。"がんばれば報われる"という仕組みをつくらないとやる気は出ないし、曖昧ではいけない」(松倉社長)。そこで、これを機に「人材育成→業績向上→成果を社員に報いる」という流れ具体化することになった。

賃金ルール策定と運用については経営判断を伴うところも大きいにある。このような現実も踏まえて、基本給や諸手当、あるいは賞与の考え方を整理したうえで、顧問社会保険労務士の意見も聞いたうえで賃金規程の改定を行うことになった。「こういう仕組みを自分が作り上げておけば、次の世代が経営するときにきっと役立つはず」(松倉社長)と、松倉社長自身がかつて苦労して社長を引き継いだ経験によるところも大きい。

支援のその後である。育成を図った若手が幹部社員として後継者候補を支える体制が整った結果、後継者候補は現場を適度に離れることができ、新製品(車いすノーバンクチューブ)の量産化を軌道にのせることに成功。業績に大いに貢献している。

また、このように会社が新しいステージに上がったことにより、スキルマップについても現在改定に取り組んでいる最中である。

支援を担当した専門家の声

人事改革は意義とタイミングが大切

人材育成を起点に、人事評価と賃金の仕組み作りまで支援した事例である。業績向上に向け経営方針のヒアリングから入り、具体的な着手課題が明確にできたことがポイントといえる。

スキルマップや、人事評価結果の賃金反映は決して目新しいことではなく、多くの中小企業でも導入されており、アイデア自体は分かりやすいものである。大事なのは、このような仕組みを導入する意義やタイミングである。この事例の場合は、当社の歴史の中で世代交代や新製品開発の時期にあり、新しい組織体制づくりを行うに移した社長と後継者候補の経営判断にあったといえる。本支援がその一助になったならば幸いである。

～支援施策を活用して～



人材育成が業績向上につながった

山口化成工業株式会社
代表取締役社長 松倉 利夫

人材育成の取組みはどの企業も共通した課題であるが、当社の場合は世代交代や新製品開発の必要が背景にあった。ちょうど相談をしていたメインの地域金融機関の担当者から紹介を受けて、あいち産業振興機構の支援を受けた。

人材育成というテーマは重要ではあるが、毎日の業務の忙しさから、どうしても後回しになりやすい。専門家同席であれば時間をしっかりとれ、支援を受けられる。長い間懸案になっていた、生産と新製品開発の体制づくり、処遇ルールの明確化ができ、業績向上へとつながった。

今後は、出来上がったスキルマップや賃金ルールのブラッシュアップを図っていきたい。

PROFILE
山口化成工業株式会社
http://yfg-kasei.co.jp/
◆住所/〒441-0321
豊川市御津町広石五反田 34 番地
◆TEL
0533-76-3105
◆代表者
代表取締役社長 松倉利夫

◆設立年: 1966年(創業1953年)
◆資本金: 2,000万円
◆従業員数: 26名
◆事業内容: 発泡スチロール製品、発泡ポリウレタン製品の製造
◆事業概要: 昭和1953年に創業。1963年に発泡スチロール製品の製造を開始。1964年に発泡ポリウレタン製品の製造を開始。昭和70年代後半、発泡スチロール製品の製造に力を入れ、現在までに発泡スチロール製品の製造に力を入れている。