

日進工具グループ独自の 管理職研修立案の背景

小林 当社の社員構成は、入社から誰もいない社員が居る実務職、営業や開発などを担う専門職、事務や工場での製造を担う専任職の3階層で土台が成り立っています。その上に管理職の層と役員層の層があります。一方、年齢別構成で見るとM字型になっていて、30代が手薄な状況です。従来、教育体系が十分でなかったため、部下をしっかりとマネジメントできるリーダーシップを持った人材を育成しなければ、若手社員も頼れないという危機感から、30年近く当社の自己理解研修をお願いしている川村先生にご相談した次第です。研修対象には当社グループの管理職のほか、管理職を補佐するアシスタントマネージャー（以下[AM]）とサブリーダー（以下[SL]）を加えました。また、研修期間として最低3年が必要だと考えていましたので、年3回の研修を3年計画で実施する方針を立てました。

川村 今回の研修立案に際しては、経営陣が望む人材像をヒアリングするところから始めました。私は採用システムづくりに携わって30年、1,000社以上の会社に関わってきましたが、その間、経営陣と現場の乖離が大きい事例を多く見てきました。現場が推薦した人材が役員面接で落とされることがよくあり、次第に現場も役員が望むような人材を推薦するようになっていきました。いわゆる、日本的な付度ですね。

そこで、経営陣に会社や事業の将来像、そこに向けた組織の在り方を整理していただくことから始めました。実際にヒアリングしてみると、経営陣の方々から、「キャリア」や「未来」、「楽しい人生を送ってほしい」といった言葉が多く出てきて、社員の皆さんに対する経営陣の想いの深さを実感しました。最近では中途で有能な人材を採用して向けるという企業も多くみられますが、キャリアアップのステージが会社に用意されていることが最善の策だと思います。「キャリア」という言葉が経営陣のほぼ全員の方から出てきたことは驚きでしたが、それが日進工具グループの目指す一方向性を示していると思いました。

小林 経営陣にとどまらず、当社グループの管理職からAM、SLまで幅広くヒアリングをして研修の方向性を検討したのは今回が初めてでした。3回目の研修のテーマが「キャリア」ですが、会社と自分自身の方向性を合わせようという自分の人生を考え、自律的に生きていくためにどうするかを議論してもらいます。

日進工具グループ独自の管理職研修について 「つくる」の先をつくる 仲間を知り、 自律的・自発的行動を 支援する

駒澤大学経済学部
非常勤講師
採用戦略・育成
アドバイザー
川村 俊 氏



2024年3月期、管理職と管理職を補佐するアシスタントマネージャー（以下、[AM]）やサブリーダー（以下、[SL]）を対象とした日進工具グループ独自の研修が始まりました。企画立案からカリキュラム構築、実施までを担う外部講師の川村俊氏と当社総務部長の小林雅人に、背景にある課題認識や狙いについて聞きました。

日進工具株式会社
執行役員 総務部長
小林 雅人



本社と仙台工場の連携強化に向けて

川村 研修対象者へのヒアリングで、本社と仙台工場の連携強化という課題が挙がりました。日進工具グループの本社管理職、仙台工場管理職、AM・SLという3つのグループに分けて、現在それぞれ2回の研修が終わっていますが、管理職を補佐するAM・SLグループの議論が最も活発です。特に女性は何人かいると、議論を牽引し、連携強化の一翼を担ってくれているように感じます。

研修では各回内容を変えたアンケートをとっているのですが、職場での困りごとなど、本社と仙台工場の間の認識の違いに気づかれます。一例とし

小林 自分を客観視することを主眼に、川村先生に事前課題を出していただいていたのですが、そういったものをベースに、1年目は「1人ひとりの個性を把握し、力を最大限に引き出す関係性を構築すること」を目的に研修を実施していきます。3回目の研修は合同で行いますので、そこでの雰囲気や発言は注視したいと思っています。研修に参加した社員のそれぞれが現場で責任を持って発言し、行動に示してほしいと思っているからです。1人でも多くという想いはありますが、まずは2割ぐらいの参加者が現場を引っ張ってくれるようになれば、まずは成功だと考えています。先駆けて走る人がいれば、それに続く人が出てくると思うので、そういう人材をしっかりと育てたいと思っています。

「明楽創」を大事に、自律を通じて 多様性があふれる会社に

川村 一般的に、会社が用意する階層別研修ではスケジュールが決まられていて、その時間を我慢すればいいという気持ちで参加する人たちが少なくないと思います。また、研修が出来合いの教育システムのパーツになってしまっている例も多々あります。今回は、そのような研修にいたくありませんでした。例えば、ハラスメントはコミュニケーションの問題である一方、リーダーシップの問題でもあり、そのほか多様な課題を含みます。全部の要素を関連付けることができたのが、今回の研修の大きな成果だと思います。今は距離的なところが研修の内容になっていますが、今後、筋を一本通しながら、各論に落とし込んでいこうと考えています。

こうした成果を実践していただくために、事前・事後課題を用意し、欠席者にはオンライン研修を実施して、1人の落伍者も出さない取り組みを進めています。本来であれば2泊3日の研修内容ですが、4時間に集約し、全員で議論をする形式ですから、ストーリーを描いて事前課題をやっておかないと間に合いませんし、自分自身を振り返ることも必要です。私も覚悟して120%の意気込みで取り組んでいます。最終的には管理職マニュアルになることが私の役割と認識しています。

小林 川村先生が経営陣へのヒアリングの際に出てきた言葉をうまくまとめてくださり、当社グループの求める人材像を「自律を通じて多様性があふれる集団、自ら考え行動できる人と、仲間と創造して未来をつくる、そして素直、感動、感謝を忘れない心を持ち続ける人」と明文化していただきました。経営陣からは、共通して当社の社是である「明るく、楽しく、創造をしよう。」という言葉が出ていましたので、「明楽創」を大事にしながら、自律・自発を通じた多様性をもって、未来を創造していく会社となることを目指していきたいと考えています。

