

事業部が推薦、小林社長は何がよかったのかなどを具体的に書き込んだメールを対象者に直接送り、行動を称える。その内容は社内報などで紹介され、対象者のモチベーションを高めると同時に、どのような行動が称賛されるのかを全社員が認識し、会社としての価値観を共有することにもつながっている。ちなみに同社が重視する価値観には、「並外れた顧客志向」「社員一人ひとりが主役」「社会的責任の遂行」などがある。

2018年1月には、社員の成長実感をも高める制度として、上司と部下による成長対話の取り組みを始めた。自分が思い描く「ありたい姿」と、それに向けたアクションプランを上司と対話しながらシートに書き込み、そのプランを実行。結果を定期的に本人が振り返ると同時に、上司は「どこが変わったか、どう成長したか」を具体的に伝える。

「上司と部下の対話は通常、もっとこうすべき、ここにチャレンジして

ほしいという指導的なものになりがち。成長対話は部下の成長を支援することが狙いで、定期的な対話を通じて、本人の成長に周りの人が気づき、それを伝えることで成長実感や働きがいや創出することを目的としている」（富山部長）

上司に対しては、「部下の行動や発言を日ごろからよく見て、常に成長を語り合う準備をしておく」「部下の意見をしっかりと聞き出す」「部下に期待を伝える」などの心得を作

成し、それを周知徹底させている。18年12月には対話を通じた成長支援の取り組みノウハウや好事例を全管理職で共有するワークショップを開いた。

「当社では経営トップを含めて、社員がいっきと活躍している状態とは何か、その状態をつくり出すためにどうすべきかを常に考えている。成長対話も小林製薬グループ独自の人材育成モデルへと進化させたい」と富山部長は望んでいる。

ジュンコーポレイション

Case study. 3

群馬県安中市に本社を置く樹脂加工メーカー、ジュンコーポレイション。従業員数40人ほどの小さな企業だが、難易度の高い大手自動車メーカーからのオーダーにもきめ細かく対応できるガスインジェクション成形の技術力には定評がある。

同社の人事評価システムはきわめてユニークだ。年齢・性別による格差を一切排した、独自の公平な賃金体系を取り入れているのだ。技能評定のランクを満たした若手女性の給与が、ベテラン男性社員を大きく上回るケースも珍しくない。しかも、

やる気のある社員を管理職に登用する方針を徹底しており、現在は課長・係長の計11の管理職ポストのうち、4つを女性社員が務めている。2017年には、女性活躍推進法に基づく認定制度「えるほし」で、最高ランクの3つ星評価に認定された。

「女性活躍ブームに乗ったつもりはない。業種的にも立地的にも人材獲得が容易ではなく、だからこそ老若男女を問わず、やる気と能力を最大

限に発揮してもらえない。それを支えるような仕組みを考え、現在のかたちに行き着いた」と、同社の小坂橋義和社長は話す。

同社の評価制度は明快だ。技能評定と人事考課の2要素だけ。技能評定では図のように、各技能を4段階で評価。正社員の給与を時給で計算しており、評価が時給に直結する仕組みだ。製造課の社員が業務課で求められるフォークリフトの運転技術



女性は有能で、待遇を公平にしたいからとパートや派遣社員の女性全員を正社員に。インドネシアからの実習生も積極的に登用。「日本人にはない視点に学ぶことも多い」と小坂橋社長

も身につけた場合、評価対象として認められる。一方、人事考課は「あいさつ」「身だしなみ」「会社利益への貢献」など7項目で評価。結果を「1・1」とか「0・9」といった指数に換算する。

小坂橋社長。公平な賃金体系に込めたもう一つの狙いは「リケジョ（理系女子）の発掘」だという。昔と違って機械操作はすべてボタンやタッチパネルで済み、工場での仕事に腕力は要らなくなった。有能な女性社員が多く、

群馬県の最低賃金を起算基準とし、技能評定のポイントを加算して各社員の時給を決定。この金額に月の労働時間と、人事考課の指数を掛け合わせて、給与が決まるという仕組みだ。1つの課で求められる職能で最高評価を得れば、社歴にかかわらずそれだけで月35万円程度になる。「この制度を取り入れて以降、待遇に関する社員からの不平・不満がなくなり、同時に活気と笑顔が増えた」と

技術者として力を発揮してくれる女性には世の中に数多くいるはずだと小坂橋社長は以前から感じていた。だが、地方の中小製造業がリケジョを採用するのは、容易ではない。「格差をなくすことに本気で取り組んでいる会社だ」というメッセージを発信することで、女性たちが当社を知ってくれたらと。公的な表彰制度に積極的に応募しているのもそのた

め」と小坂橋社長は明かす。

また、製造現場を含め、社員全員に名刺を持たせたり、制服は4色の中から好きなものを選べるようにしたり、会社に少しでも愛着と誇りを持つてもらえるよう工夫している。テレビ取材があれば、できる限り社員を登場させる。

同社が大切にしている理念の一つに「家庭優先、会社はあと」がある。家族の応援が社員の幸せには欠かせないと考えるからだ。育児・介護休業の取得にも制限はない。年長の女性社員が、孫のために育児休業をとるのも問題なしだ。また何歳になってもチャレンジ精神を持てるよう、小さな資格でも取得すれば報奨金を出す。年齢や社歴にかかわらず、東京の大規模な展示会にも一人で行って来場者対応を任せる。

「子どものスポーツ指導では、全員に懇切ていねいな指導をするより、やる気のある子にどんどん試合経験を積ませると、周囲の子も

成長したいと思い自ら練習しはじめのもの。企業の人材育成も同じ。本人の主体性とやる気を引き出すのが大切で、その環境を整えるのが経営者の最も重要な役割だと気づいた」

長年培ってきた技術力に、自ら育つ人材の力が加わった。この2つを武器に、自動車に続いて最先端の医療機器市場を果敢に切り拓いていくのが、小坂橋社長の次なる目標だ。

年齢・性別は関係なし 独自の職能評価で力を引き出す

独自の職能評価で力を引き出す

ジュンコーポレイションの人事評価システム

【技能評定】

単価	製造				技術				営業				合計	
	検査・梱包・仕上	成形機始動・終了	良否判定	資材・原料準備	粉砕機・掃除	設備保守	スクリー	型替	取出機	見積もり・原価管理	プレゼン能力	新規顧客満足		既存顧客満足
社員A	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	323
社員B	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	460
社員C	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	275

各部署で求められるすべての職能を
 ● 1人でできる、● 任せられるレベル、かつ時間内にできる、● 知識・技術・スピードが申し分ない
 ● 指導を任せられる ……の4段階で評価。評点を時給に加算する。