

株式会社 KM ユナイテッド

(ア) はじめに

株式会社 KM ユナイテッド（以下「KM ユナイテッド」という。）は、大阪の大手塗装会社、竹延の関連会社として 2013 年に設立され、従業員数は 32 人（2017 年 4 月現在）である。女性や外国人等、未経験であっても就労意欲の高い人材を積極的に受け入れ、短期間で職人を養成するための職人育成プログラムを取り入れている。

建設業界は、職人の高齢化と新卒者や若年者の人材確保が困難な状況に直面している。KM ユナイテッドでは、業務の未経験者を採用し、育成することに着目した。一般にプロの養成には時間がかかると言われるが、工法を学ぶ研修やトレーニングプログラムの展開、ベテラン職人による技術伝承等、育成プログラムを確立することで、早期のプロ育成を実現している。また、従業員全員を正社員雇用とし、一時預かりキッズルームを設立する等、女性従業員のための職場環境作りにも力を入れている。

こうした会社による職場づくりが進む中、従業員のマインドがそれに追いついていない側面が見えてきた。さらなる技術の上達や仕事をやり遂げる責任感を養っていくためにも、自分を見つめ直し、キャリア目標を持つことは彼らにとって非常に重要である。

このため、従業員が自身のキャリア形成において目標を持つこと、キャリア形成支援の意味、価値に気づくことをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

(イ) 人材育成ビジョン

KM ユナイテッドの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

世界に通用する新しい日本の建築文化の規範となる価値観を創造し続ける。年齢、性別、国籍の違いの融合をもってその創造を目指す。全員が国家資格を取得する信念を持つ。規範を追求しかつ成長し続けることも使命と考え行動する。

(ii) あるべき人材像

- a. 受け身ではなく、自主性、主体性を持つ
- b. リーダーシップを持つ
- c. チームワークで仕事をする
- d. 意見を発言する

(iii) 人材育成方針

- a. 平等に能力を判断、評価基準の明確化
- b. 従業員の意見を広く聴き、改善に反映させる
- c. 経営理念、人材像を社員へ通達する
- d. キャリア形成計画を社員へ通達する

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

KM ユナイテッドでは、社外キャリアコンサルタントを活用し、職人を目指すため業務未経験で入社した従業員 12 名（男性 7 名、女性 5 名）を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談は、2 回（1 回目：2016 年 12 月～2017 年 1 月、

2回目：2017年4月～5月）行い、いずれも面談直前にキャリア健診を実施した。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、1人あたり50～60分で実施した。いずれの面談も現場での業務終了後、17時から19時の間、本社に立ち寄る形で、1日あたり1～2名ずつ実施した。面談室は共用の会議室（広さ30㎡程度）で行った。

(ii) キャリア健診

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が上位に挙がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) リーダーやサブインストラクターとしての自信がない

○ 原因分析

業務の経験が少なく、身近なロールモデルが不在である。会社が発展期であり、責任が増える反面、プレッシャーが強くなりミスに敏感になっている。

○ 解決策の提案

役割と業務内容を明確化し、会社からの期待と自身の希望をすりあわせる。ミスに対するフォロー体制の充実と自発的な相談、定期的な面談、メンタルヘルス対策が必要である。

(ii) 能力評価シートの結果が受け容れがたい

○ 原因の分析

評価期間が短く、フィードバック時の説明不足から評価に対する捉え方に偏りが生じている。

○ 解決策の提案

フィードバックにおける伝え方を改善する。面談者、被面談者双方への傾聴力、アサーティブ研修、360度評価も有効である。

(iii) 会社の将来性と女性活躍推進に対する不安

○ 原因の分析

会社が存続発展することに自分がどう貢献できるか気づいていない。女性活躍推進について誤解が生じている。

○ 解決策の提案

定期的なキャリア面談や会社の取り組みやその進捗等について見える化を行う。業務分担を再確認し、ミーティング等を通じて女性活躍推進についての理解促進を図る。

(iv) 現場での積極的な関わり方がわからない

○ 原因の分析

個人作業が多く、集中力も要することからコミュニケーションの時間的余裕がなく、少人数でもあることから横のつながりが希薄である。

○ 解決策の提案

交流の場づくり、メンター制度の導入。チームワークと当事者意識強化を目的に関係者全員で目標設定を行い、業務の進捗状況を開示する。

(v) 資格取得の不安がある

○ 原因の分析

学科試験のレベルが高く、電子マニュアルを活用しきれていない。

○ 解決策の提案

受験項目の一部免除制度など、受験要領を確認する。電子マニュアルや社内、現場の掲示物の多言語化対応、定期的なキャリア面談を実施する。

(オ) 評価等

KM ユナイテッドは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

KM ユナイテッドでは、塗装職人の人材不足を解消すべく業務の未経験者の採用、育成に取り組んでいるが、会社が整備を進める制度や仕組みの中で、従業員のマインドが追いついていないという現状があった。意欲を持って入社した従業員の定着や自主性の向上、技術指導のあり方等も課題として認識している。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、個々の従業員が抱えている不安や悩み、会社に望むこと等を把握したことについて検討、対応を開始している。従業員の面談回数を増やし、評価シートやフィードバック方法を改善、インストラクターによる指導方法も可能なかぎり標準化に努める等、すぐに実行できるものについては既に行動に移されている。

(ii) 今後の人材育成上の課題

会社としては、技術を修得するためのプログラムやベテラン職人からの技術指導、職場環境作りの整備を進めているが、そうした会社の取り組みやその目的は一部の従業員に十分に伝わっていない、一部の従業員にはわかりにくいという現状がある。今回は、キャリアコンサルティング面談を通して、従業員の不安や悩みを把握することができ、従業員が見えているようで見えてない部分のフォローアップや、キャリアパスを明示していく方法として、今後も継続して社外キャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティング面談を活用することで社員のモチベーションの向上を図っていく。

以下を今後のあるべき人材像として、従業員の希望と会社の期待のすりあわせを図る。

- 当事者意識を持ち、仕事に責任を持つ
- 指示待ちではなく自ら考えて行動する
- 会社は学校ではない、利益を考えて仕事をする
- チームワークで仕事をする