

ESの視点から見た企業力の強化

西部電気工業株式会社



当社では、昨年からの構造改革に着手し年初のキックオフで「Challenge600」：5年後（2018年）の売上高600億円達成をスローガンに、全員が「一体一心」で頑張りぬくことを決意しました。おかげさまで収益も右肩上がりのトレンドになりつつあります。

しかし、真の右肩上がりの成長を実現するためには、構造改革の成功が不可欠です。そのためにも全社員一体となった取組みが「企業力強化」につながるのだと認識し、「ES（従業員満足度）の向上」に真正面から取り組みましたので、その一部を紹介します。

1. ESのアンケート実施

ES（従業員満足度）に関するアンケート調査を全社員対象に2011年10月と2013年9月の2回実施しました。調査内容は、①仕事（やりがい/上司のマネジメント）、②処遇（ポスト/昇進）、③人事評価（公正性/納得性）、④「自己の成長（成長実感/将来像）、⑤福利厚生、⑥労働条件（勤務時間/安全・作業環境）、⑦職場環境（職場の雰囲気/コミュニケーション）、⑧経営の姿勢・経営方針の8項目について、「満足・非常に満足」、「不満足」、「どちらでもない」の3段階で評価を行いました。

一回目の調査では、68.5%の回答率でしたが、二回目調査では、86.4%の回答率となりESに対する関心の高さが伺える結果となりました。

アンケート結果を項目別に見ると「仕事」、「福利厚生」、「職場環境」はおおむね『満足』でしたが、「人事評価」、「労働条件」で『不満足』が高い状況でした。

『不満足』を年代別に見ると「人事評価」で20代、30代、40代が高く、「労働条件」で20代、30代の『不満足』が高い結果となり、総じて若手社員における『不満足』が高いことがわか

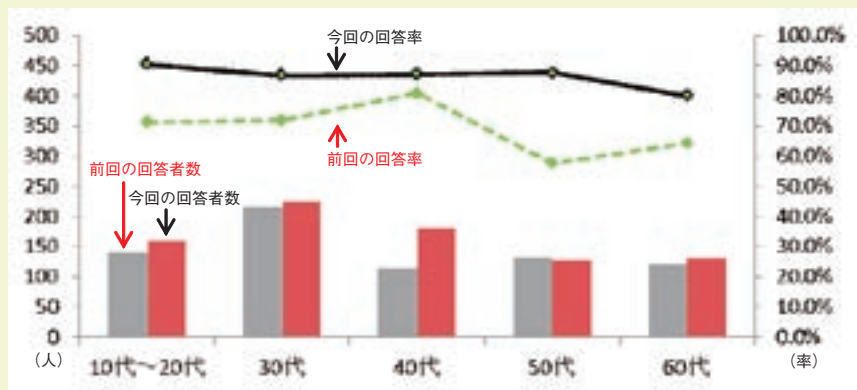
りました。また、アンケートでは満足率・不満足率を判別するだけでなくコメントの記入もお願いしました。

不満足に関する多数のコメントに対して経営幹部で真剣な議論を行い、今後の人事評価制度、管理者のマネジメ

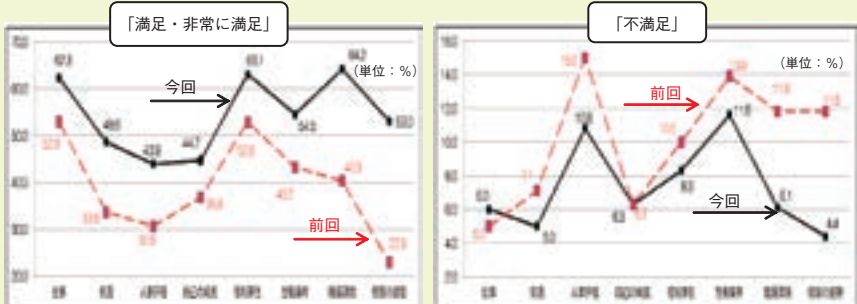
ント向上、労働条件向上等に反映していくこととしました。

2. ES向上の具体的な取組み

前記ESアンケート結果を踏まえ、



アンケート結果：年代別回答率、回答者数



アンケート結果：項目別満足率・不満足率

①管理者マネジメント研修、②処遇改善、③人事評価の充実等に取り組んできましたが、今回はさらに社員のモチベーションの発揮を促すため、以下の取組みを行いました。

(1) 人事評価の充実

人事評価については、上長である管理職が単独で一次評価を行っていましたが、より公平な評価となるよう複数管理職による一次評価に見直しました。

また、社員の納得性向上を図るため全管理職を対象に評価者研修およびマネジメント力向上研修を実施し「人事評価の基本の再確認」、「面談・コミュニケーションの重要性の再認識」を行

いました。

(2) 社長・事業部長即賞の充実

社員の意欲の醸成、満足感の達成を図るために社長即賞、事業部長即賞制度を採り入れました。

即賞内容は、技能競技成績優秀者、VE施工技术優良提案者、業務改善優良事例提案者、全社員販売優秀者等に対して個人表彰・団体表彰を「表彰状と副賞金」を幹部会議の場で社長から、各事業部内では、社長即賞以外で貢献度の高かった個人、団体に対し「表彰状と副賞金」を各事業部長からの手渡しで行っています。

(3) 社内公募制度の導入

社員の能力とスキルを積極的に発揮できる場を提供し、目標に向かって果敢にチャレンジする企業風土を醸成するとともに、事業環境と時代の変化に対応できる多様な質と高いポテンシャルを有する人材を適所に配置することを目的に、2014年度から「社内公募制度」を導入しました。

社内公募制度とは、「会社が必要とする業務・ポストについて、その要件を社内に公開して広く人材を募集し応募者の中から適材を登用、配置する」

制度であり、概要は次のとおりです。

- ①公募対象：全社を対象とし募集が妥当と考えられるポスト・業務とする。
(例：プロジェクトチーム、新規事業、充実強化業務 等)
- ②対象者：社員を対象とし現職期間が原則2年以上の者とする。
- ③実施判断：公募委員会で必要性和妥当性を審査し公募を行う。
- ④応募：所属長を介さずに公募委員会へ応募する。
- ⑤実施時期：必要に応じて随時実施する。

(4) KAIZEN活動の取組み

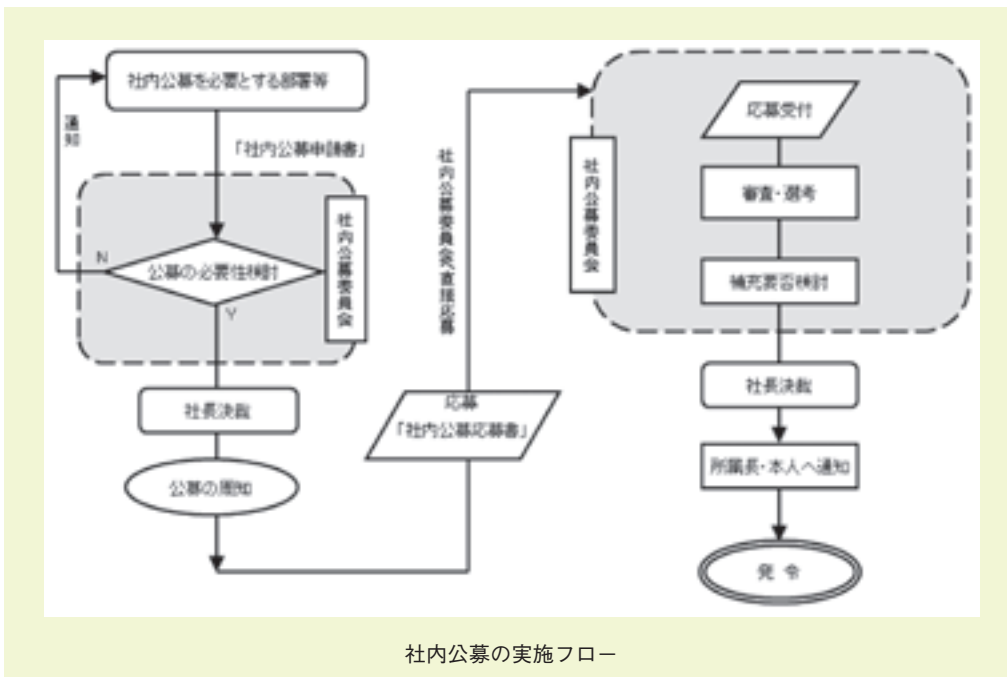
◆活性化に向けた取組み

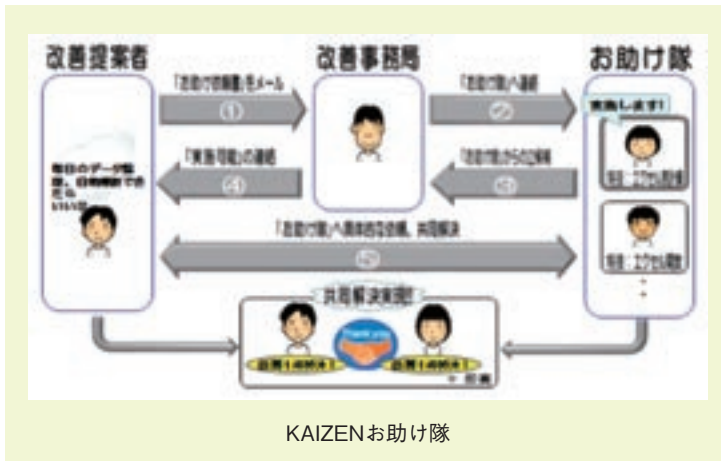
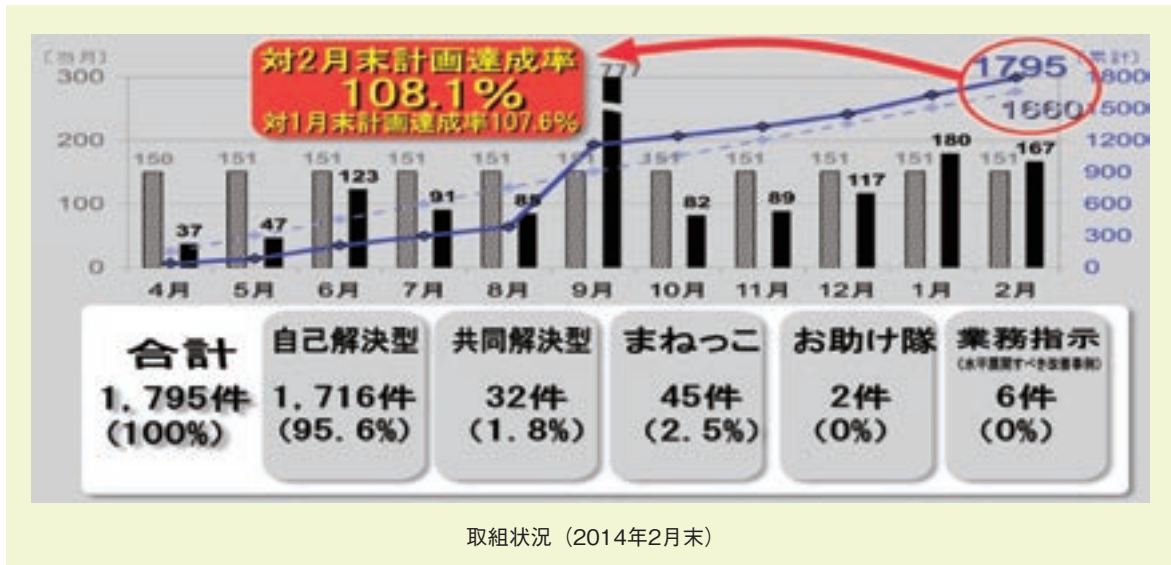
KAIZEN活動の活性化を図るため2012年度から第一弾として全社員目標（年間2件解決）を明確にした結果、一定の成果を上げることができました。

2013年度は、活動のさらなる活性化を図るため、①「KAIZEN強調月間」の設定、②毎月の幹部会議で組織単位の取組み件数の共有「見える化」、③「提案委員会の審議による優良改善事例の「個人、団体表彰」を行い社員のモチベーションアップを図っていま



社長即賞表彰





す。
また、社内の各組織へ水平展開を義務付けるとともに、最新情報が閲覧できるように社内イントラに「優良改善事例」、「グッドアイデア」をアップし、「まねっこ」、「まねされっこ」などの仕組みを採り入れさらなる活性化に取り組んでいます。

最新の取組みでは、「KAIZENお助け隊」を設置し社員のPC処理技術(EXCEL、ACCESS等)を他の職場の業務改善活動に活かして共同で解決するスキームを導入しました。

(5) 人材育成の取組み

◆直営工事によるアクセス技術者(工事長)の育成

当社では、2001年度から営業所で

実施していた直営工事を廃止したことにより、それ以降に入社した社員は、新入社員研修時に学んだ座学等での基礎研修終了後、直営工事の経験がないままエンジニアリングセンタに配属し工事長・設計者として施工管理や設計業務に従事していました。

工事現場での経験・知識がないため、施工者に対する「安全・品質に係わる指導」、「施工者からの問い合わせ」等にも十分な回答ができなかつたといった事象が発生し、工事長に対する不信感が生じていました。

この課題を解消するには、工事長・設計者に対し施工者の視点に立った安全・品質を理解して貰う必要があり、直営工事を経験させるとの結論に至り

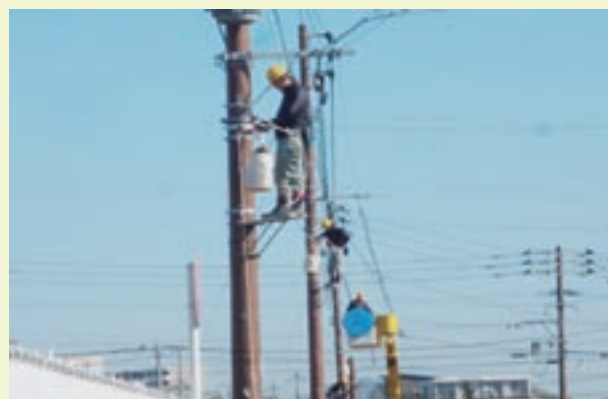
ました。

直営工事の対象者は、2001年度以降に入社し現在エンジニアリングセンタで施工管理・設計業務に従事している社員を対象に、2013年5月から10名ずつ外線～接続～宅内工事に関する座学・実習を終了後、直営工事を含め半年間の研修を実施しています。

直営工事内容は、「現用回線の切り替え」、「電柱・支線の新設・撤去」等の危険工程を伴う工事を実施し、「安全、品質に関するテクニカル技術の習得」、さらには直営工事研修終了間際に実施する「マネジメント力強化研修」を通して施工者・お客様等とのコミュニケーション力、折衝力の強化も併せて実施しています。



成果発表会



直営工事実施風景

また、直営工事研修修了者に対しては、研修の思い起こしと後輩指導のためフォローアップ研修を実施し、スキルの維持向上を図っています。

2014年も4月に4期生の研修が終了しましたが、研修終了月には社長以下、関係部の幹部出席のもと研修成果の発表会を実施しています。

これまで研修を受講した30名（1～3期）全ての工事長・設計者は、研

修の目的である「施工者に対する安全・品質に関する目利き・指導ができる」レベルに到達したとの感想を異口同音に述べており、教官、幹部の目からみても研修前の不安そうだった顔が、研修後は真っ黒に日焼けし自信に満ちた顔つきに変化しているのが顕著に窺えるようになりました。

3. おわりに

今回、当社におけるES向上の取り組みを紹介しましたが、全社員が満足を感じるまでには少々時間が必要だと思っています。

全社員の気持ちが一体となってこそ会社発展につながるのだと信じ、これからも新たなES向上の施策を展開して行きたいと考えています。