

## 佐々木化学薬品株式会社

### (ア) はじめに

佐々木化学薬品株式会社（以下「佐々木化学薬品」という。）は、京都市に本社を置く、試薬および化学工業薬品の開発・製造販売を行う会社である。1946年の創業以来、金属表面処理薬品の開発・製造販売を一貫して行っており、従業員数は79名（2016年4月現在）である。

化学品の商社分野では、少量多品種を取り扱う化学系専門商社が中堅を中心に多く、サプライヤーや卸先が固定されている傾向もあることから競争が激しい。メーカーとしてオリジナル商品を開発し他社との差別化を図ることで将来の業績貢献を見込んでいる。従業員を男女の区別なくあらゆる職種に配置し、研究職・営業職への女性配置も積極的に行っている。企業風土は家庭的で、育児・介護のための両立支援制度が整っており、継続就業につながっている。

こうした中、管理職（課長以上）にかかる負担が増し、管理職と社員のコミュニケーション不足により一般職のモチベーションが維持できないといった状況が課題として浮上してきた。

このため、佐々木化学薬品は、育児・介護両立のための支援、研究職などの女性の働き方の支援、人事考課制度運用のため管理職と一般職双方に対しての有効な支援策を探る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（人財育成ビジョン）

佐々木化学薬品の人財育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

「喜びの創造と技術の革新」

我々は化学を通し、喜びの創造と技術の革新をし、お客様と共に成長します

#### (ii) あるべき人材像（あるべき人財像）

- コミュニケーション能力

自分一人だけでなく、みんなで楽しめた時に喜びを感じる人

- チャレンジ精神

何か面白いことをやってみたい、という気概のある人

#### (iii) 人材育成方針（人財育成方針）

- 一人三役を目標に OJT を主軸に実施

- 職能資格等級制度に基づく人事ローテーション研修実施

- キャリアアップ制度（年代別キャリアデザイン研修実施）

- 自己啓発支援制度

注）佐々木化学薬品では、社員は会社にとって財産であることから「人材」を「人財」に改めて表記している。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

佐々木化学薬品では、外部のキャリアコンサルタントを活用し、従業員17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の実施にあたっては、事前に周知セミナーを開催し、キャリアコンサルティング面談の事前と事後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の前に、ワークシートを記入してもらい提出してもらった。キャリアコンサルティング面談は、会社の応接室で行い、気持ちを和らげるようお菓子やお茶を用意した。

(ii) キャリア健診の結果について

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均とほぼ同じ結果となった。「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」、「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリアコンサルタント等)に相談できる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」が上位であった。今後に望む充実度は、「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」、「会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある」、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」が上位に挙げられた。

(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) 身に付けるべき職務能力を把握していない

○ 原因分析

能力の棚卸しの機会が不足しているため。

○ 解決策の提案

現場でのOJT制度を強化する。一人ひとりに合った能力開発計画書の策定などキャリアコンサルティング面談を通じて進捗を確認する。

(ii) キャリアプランとライフプランの両立について悩んでいる

○ 原因の分析

節目ごとのキャリアデザイン研修が不足している。

○ 解決策の提案

40歳以下のキャリアデザイン研修の実施、特に女性社員は、選択肢が多いため必須とする。

(iii) チームにおける役割が不明確で、上司と部下のコミュニケーションのあり方について

○ 原因の分析

各課における年度方針が不明確である。面談が不足している。

○ 解決策の提案

人事考課制度における目標面談とフィードバックの完全実施、各自の役割を明確に話

し合う事が重要である。

(iv) 女性研究職の継続就業支援を一層強化する

○ 原因の分析

法を上回る制度（育児、介護、看護休暇、配偶者出産休暇等）はあるが、社内周知が不足している。

○ 解決策の提案

上司とチームメンバーへの勉強会を実施し制度の周知徹底を図る。時間有休、積立有休などの制度導入の検討。

(v) 従業員が人事異動を否定的に捉えている

○ 原因の分析

「人事異動は左遷」という社内の解釈傾向がある。

○ 解決策の提案

管理職層への発表と周知を行い異動対象社員への説明を丁寧に行い人事異動に関する動機づけを明確化する。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2011 年から全従業員を対象にキャリアカウンセリングやキャリアデザイン研修を実施している。

(カ) 評価等

佐々木化学薬品は、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

ワークシートを使ったキャリアコンサルティング面談では、目標や課題、取り組み事項が明確になり一人一人の「やる気」を喚起することがわかった。今後もキャリアコンサルティング面談の際にはワークシートを活用していきたい。特に以下の点で成果があった。

- 女性技術職の就業への意欲喚起
- 人事異動に関する動機付け（期待をしっかりと伝える仕組みづくり）

また、研究開発技術部門の組織変更において助言をすることで、技術部門の効率化、および技術部門/営業部門の連携強化に寄与することができた。

(ii) 今後の人材育成上の課題（今後の人材育成上の課題）

一人ひとりに合った年代別（若年者、女性、中高年層）キャリアデザイン研修を実施する。また定期的にキャリアコンサルティングを継続することで社員のキャリア形成に繋げる。