

人を大切に  
する45社の  
事例

いい会社  
に学ぶ

モチベ  
ーション

の高め方

会社の価値を高める  
6つの方策

人を大切に  
する会社こそ  
持続的に成長する。  
モチベーションの徹底検  
証から見えてきた経営に  
おける倫理とは？

坂本光司 &

人を大切にする経営学会経営人財塾6期生

ラグーナ出版

## 仕組みやイベントを巧みに用いたマインド向上

清川メッキ工業株式会社 (福井県福井市)

めつき加工業

清川メッキ工業株式会社は、電子部品や自動車部品など、様々な素材に多種多様なめつき加工を行う会社です。1963年に「清川メッキ工業所」として清川忠会長が創業し、2023年には創業60周年を迎えます。オートバイ部品のめつき加工から始まった同社は、研究開発を活発に行い、現在ではナノサイズのめつき加工を行うほどの高い技術力を有しています。加工に課題があるお客様から相談を受け、高い技術力で課題解決をするという方針で成長を続けています。自動車部品・電子部品・医療関係など様々な相談が数多く来るため、営業のための部署を置き価格で仕事をするという必要がなく、安定的な利益を確保しています。

### モチベーションが高い要因

同社は「自由なる創意の結果が、大いなる未来を拓く」という経営理念を掲げています。

「自由なる創意」によって難しいめつき加工を可能にしていますが、そのためには社員の高いモチベーションが必要不可欠です。現在、離職率1%程度とかなり低いですが、90年代は高い離職率でした。このままではいけないと、イベントを巧みに活用するなど、様々な取り組みを行った結果、社員の仕事へのマインドが向上し、社員一人ひとりが活き活きと働いています。

モチベーションが高い一つ目の要因は、業務のマニユアル化です。ひと昔前のめつき加工は、職人の経験と勘をもとに行っていました。そのため、優秀な職人であればあるほど、仕事が集まります。せっかく新しい社員を採用し、優秀な職人に教育をお願いしても、職人は仕事をこなすだけで精いっぱい、新人の教育に時間を取ることができませんでした。加えて、言葉でわかりやすく伝えることに慣れていないため、新人は分からないことがそのままになり仕事をこなすことができず、自信をなくし辞めてしまうという状況がありました。

その状況を打破するため、職人の経験や勘とされていたノウハウを言語化し、マニユアル作成に取り組みました。ただ職人に依頼せず、若手を中心にチームを結成し、多くの業務内容をわかりやすく文章化しました。当初はあまり協力的でなかったベテラン社員も、ノウハウを共有することで自分の技術を会社に認めてもらえることを理解してもらい、より自発的に貢献してもらえるようになりました。また、マニユアル作成により人材の教育がスムーズに進むとともに、「この人にしかできない仕事」がなくなりました。これにより、仕事が重なって休めない状況や職場環境を改善できました。

二つ目は「めつき教室」です。離職率が高かった時期は、残った社員の士気が下がりました。社員の士気向上を考えた結果、社員の家族を会社に招き、めつき加工の原理を社員が先生となつて教える機会をつくりました。実際キーホルダーにめつき加工をわかりやすく行い、お土産として持って帰ってもらいます。子どもたちは化学変化を目の当たりにして大喜びです。

「めつき教室」と名付けられたこの催しのおかげで、社員の家族は、社員が会社でどのような仕事をしているのかが分かります。これにより家族の理解が進み、社員を後押ししてくれる体制をつくることができました。

また「めつき教室」は現在、地域の小中高大学の依頼で、出張教室も行っています。回数を重ねるにつれて、地域貢献の意識も育むことができました。「めつき教室」の先生役の社員は、比較的若手が対応します。マニュアルは存在せず、小学生でもわかるように自分で説明の仕方を考えるため、若手の知識の向上にもつながります。

三つ目は、新入社員が日々取り組む「新入社員研修日誌」です。初めて職場を経験する新入社員は、何が分からないのかが分かりません。新人には毎日三つの質問を、3カ月記入するよう指導しています。これにより日々の様々な課題に、自主的に考えながら取り組む姿勢が身につきます。質問には、若手の先輩が翌日までに回答しなければなりません。迅速かつ的確に後輩に回答するため、今までの知識を振り返り、あらためて調べることもあります。このやり取りは、先輩社員にとってもスキルアップするとても良い機会になります。

### 代表的・ユニークなモチベーションを高める取り組み

新入社員は今までと全く異なった環境で働くことで、職場になじめるか不安に感じることが多々あります。そこで、なるべく早く早く職場に慣れてもらい、先輩社員との人間関係を構築するためにいくつもの同好会活動を実施。その一つに「よさこい同好会」があります。

採用の段階で、すべての新人に「よさこい同好会」への参加の了承を求めます。新入社員は、8月の福井市の夏祭りに先輩方とよさこいを披露します。本番の2カ月前の6月から練習が始まります。毎週2時間、先輩方と練習に汗を流します。新入社員の中には、踊りを披露する経験が全くない社員もいますが、悪戦苦闘しつつ、必死に練習をします。本番に笑顔いっぱい一生懸命踊ることで、参加している社員は皆で連帯する喜びを共有し、感動します。

「よさこい同好会」の活動を通して、社内の人間と何か一つのこと挑戦し、成し遂げる経験ができます。入社時は緊張した表情だった新入社員が、本番が近づくとつれ笑顔をみせる機会が多くなります。これにより、職場や会社慣れるきっかけができるのです。また、本番で踊る様子を新入社員のご家族にも見てもらうことで、連帯感のある職場で働いていることを理解してもらえます。会社で働く後押しを家族にってもらうきっかけとなります。

### 今後充実したいモチベーションを高める取り組み

2023年に本格的に運用し始めたのが、コース別キャリア制度です。これは、社員が自分

で働き方を選択できる制度です。一概に会社で働くといっても、どのような働き方をしたいのかは社員によって異なり、ライフステージによっても変わっていくことが考えられます。コースを四つに分けることで、どの程度自分がスキルアップをしたいのか選択できます。

コースを選択した後も、別のコースに変更することも可能です。例えば夜勤シフトがあり、かつスキルアップしやすいコースを選択していた社員が、結婚、育児をするため夜勤のないコースに変更することもできます。育休取得後に子育てがひと段落するまで、時間的拘束が少ない働き方を選択し、家族で協力して子育てができるようになります。子どもが保育園に入ったら、夜勤シフトのある働き方、またスキルアップできる働き方へ戻ることもできます。

同社では、すべての社員が一人残さずそれぞれのライフステージで生き活きと仕事に取り組み、スキルアップできる環境を整備しています。この取り組みは始めたばかりで明確な成果はまだ出ていませんが、今後、実感としてモチベーションが上がることを目指しています。

#### 企業データ

社名▼清川メッキ工業株式会社 代表者▼代表取締役社長・清川 肇 創業年▼1963年  
所在地▼〒918-8515 福井県福井市和田中1-414  
主事業▼電子部品、マグネット、半導体ウエハをはじめとする各種材料への電解めっきおよび無電解めっき加工  
従業員数▼350名(男性239名、女性111名) 平均年齢▼37.4歳 最年長▼77歳