

【人的資本への取り組み】

“人こそが最大の財産” を実践

管理本部 人事部長
石崎 健



人財に対する基本的な考え方と 人財育成の取り組み

人こそが最大の財産——加賀電子グループの人財に対する考え方は、この一言に尽きます。独立精神が旺盛で、自主的、自律的、自発的な人財像を目標に育成しています。“加賀電子らしさ”を出し、人財の価値を最大限に活かすために何ができるかを考え、運用しています。

育成制度の中心が、資格制度と年次別研修です。まず、資格制度では、入社するとメンバーの資格が与えられ、以降、リーダー、チーフ、マネージャー、その次がジェネラルマネージャー、その上がシニアジェネラルマネージャーと昇格しています。この資格と役職とは分離しており、リーダーでもマネジメントの資質が認められれば課長に、マネージャーでも部長に起用されます。抜擢人事も可能なように、あまり制約を付けずに運用していくのが資格制度の趣旨となっています。

年次別研修では、2年目、3年目、4年目までは毎年研修を受けることになっています。4年目を過ぎて5、6年目ぐらいになると、リーダーに昇格するため、そこからはリーダー研修という資格別研修に参加することになります。したがって、昇格のスピードも含め、バラつきが出てきます。

職種では、営業職と技術職、そしてスタッフ職の3つです。人員構成では、営業職が圧倒的に多く、その次にスタッフ職、技術職の順です。

これまでの取り組みとしては、若手社員に対する「営業研

修」、若手と課長をセットにした「営業力強化研修(戦略的思考トレーニング)」にチャレンジしました。当社では、配属されてからの能力開発はOJTが主体でしたが、OJTは、現場に即しており即効性はあるものの、配属先の人員状況により習熟度にバラつきが出てしまいます。やはりベースになる考え方ややり方は共通化した方が良いとの認識から新しい研修がスタートしました。また、全体の離職率は2%台と低いものの、入社2、3年目までの離職のダメージを抑えるため、早期育成を図る必要があると考えています。

「営業力強化研修(戦略的思考トレーニング)」では、複数の営業部門から若手と課長をセットにして集め、交流させながら学ばせ、営業における戦略的思考の共有化を図り互いにスキルを高め合う研修としました。一人前とは言わないものの、7割から8割の能力を備えた人財を早期に育成し、離職リスクの低減を図っていければと考えています。

また、人事異動が少ないのではないかと課題もあり、2021年から2022年にかけて戦略人事プロジェクトに取り組みました。早期育成を図るうえでも、事業部をまたいだ異動であったり、グループ会社を経験させたりすることを積極的に行うこととしました。

今後は、このプロジェクトを通じて把握した、グループ会社を含めた人財データベースを活用し、経営人財の育成に役立てていきます。

中途採用はこれまで、ほとんど行ってきませんでした。しかし、企業規模が拡大してきたこともあって方針を転換しま

した。これまでは経理職や技術職などに限られていましたが、営業職でも積極的に中途採用を活用し始めました。

以前は、とくに営業職で加賀イズムに合う、合わないといったことが相上に上りましたが、加賀電子も昔と今ではさまざまな意味で変わってきており、加賀イズムにおいても時代の流れに伴い変化させてきたため、この面でのハードルは随分と低くなっていると感じています。



海外で伸長するEMS事業をベースに グローバル人財を育成

グローバル人財の育成では、EMS事業部が海外駐在への派遣窓口となっています。中途採用した営業マンをEMS事業部に配属して、2、3年現場を経験した後、海外に派遣しています。製造系の中途採用者はものづくりをしている加賀マイクロソリューションに採用し、習熟してからEMS事業部の生産センターに出向させ、海外に派遣しています。今後は、海外で生産管理を担う人財を育成するため、新入社員を加賀EMS十和田に配属させた後、旭東電気などの国内工場を経て海外に派遣するなどの取り組みを進めていきます。

外国人の活用では、加賀EMS十和田が外国人技能実習制度を利用し、技能実習生をインドネシアとベトナムから毎年受け入れています。3年の研修を経て本国に戻るのか、継続して加賀EMS十和田に勤務するのかが選択できるようにしています。旭東電気では、タイの現地法人の人財を受け入れ、育成を行っています。

ダイバーシティ&インクルージョン に対する取り組み

女性の活躍促進では、「サステナビリティ中長期経営計画」で、女性管理職比率を2024年に15%、2029年に17%に引き上げていく目標を掲げています。グループ全体での目標になりますが、順調に推移しています。しかし、加賀電子本体と国内グループ会社だけで見ると、伸び悩んでいるのが課題となっており、各社の事情に即した目標策定を行いました。新卒総合職の女性比率を3割に引き上げる取り組みも鋭意進めています。加賀電子本体も含め、スピード感をもって育成しなければならないと認識しています。

外国人社員の登用では、中国統括を担当する竺^{しゅく}振洲^{せんしゅう}が当社初の外国人執行役員に就任しました。

シニア社員については、現時点では60歳定年を変更していませんが、60歳はあくまで通過点と認識しており、経験を活かせる職務内容やメリハリのある処遇で、定年後もモチベーション高く働ける、活躍の場を広げていきたいと考えています。

また、“社員が健康でないと会社も幸せになれない”の考え方のもと、社員の健康を重視してさまざまな取り組みを行ってきたことが評価され、2023年3月、「健康経営優良法人」の認定を受けることができました。一方、健康経営の取り組みにあたって収集したデータから、社員の健康に向けて今後取り組むべき課題も明らかになりました。

常にモチベーションの高い組織で あり続けるために

社員の処遇という点では、当社には「儲けが出たら、皆で山分けする」という考え方が根底にあります。この数年間は、夏・冬の賞与とは別に、決算賞与として期末に一時金を支給し、インフレが進むなかでも社員が安定した生活を送れるようにサポートしてきました。

このような取り組みの結果、日本経済新聞社が調査した「給与の伸び率が高かった企業」の調査で27位にランクインしたのだと思います。業績が良ければ、社員に還元する姿勢は、社員のモチベーションにつながっています。

この社員のモチベーションを高い水準で維持していくため、社員とのコミュニケーション深め、従業員エンゲージメントをさらに向上させていきたいと考えています。