

## 人財育成

オカムラグループは、「人事方針」に「能力の開発と発揮、および協力・融和に必要な教育を積極的に行い、自己啓発の意欲の増進を図ること」を明記しています。また、2023年度から3カ年の中期経営計画の中では、従業員と会社がともに成長する「人財育成」を目指しています。従業員一人ひとりが未来のキャリアを描き続け、多様な経験を通じて成長し続けることを「オカムラキャリアジャーニー」としています。これを実現するため、オカムラでは、従業員同士の相互理解の機会、学び続ける機会、挑戦する機会の整備を行っています。

### 相互理解の機会の提供

オカムラは、上司と部下の関係性の質が高い職場の中で、互いの働きがいを考え行動する経験を通じて、個と組織がパフォーマンスとモチベーションを向上させることを目指しています。

### キャリアカウンセリングの機会

若手従業員のオンボーディング\*を目的に、入社1～3年目の希望者と人事部・人財開発部・事業部人事の担当者が面談を行い、キャリアについて考える機会や仕事と生活におけるアドバイス等の情報交換の場を設けています。

\*オンボーディング：新しく会社・組織に加わった人材にいち早く職場に慣れてもらうことで、組織への定着・戦力化を促進するための取り組みのこと

### インストラクター制度

新入社員は入社後1年間、キャリア入社者は半年間、先輩社員がインストラクターとして1対1でサポートするインストラクター制度を導入しています。

新入社員・キャリア入社者は「仕事を覚える」、インストラクターは「人に教える、育成する」といった相互関係を通じて成長の機会を持つことができます。両者は毎月面談を行い、コミュニケーションを深めています。面談の際に食事を伴う場合、

その費用は会社が補助しています。面談の実施状況や、新入社員・キャリア入社者の成長状況は、その上司や、部門の教育担当に共有され、部門全体で新入社員・キャリア入社者育成を行います。

### 「1 on 1」の実施

上司と部下の相互理解と部下の成長、組織パフォーマンスの向上を目的とする対話の時間を設けるため、「部下のための時間」として「1 on 1」を実施しています。

部下は、自身の成長とキャリア開発、業務や組織・チームにおける課題の改善・相談ができる場に、上司は、部下との信頼関係の構築と相互理解、一人ひとりの成長と組織の成長促進、部下のコンディション（心身の健康状態の確認含む）の確認ができる場になっています。

課長職、生産事業所の職場長全員を実施対象者とした「1 on 1」ワークショップを行うほか、動画コンテンツやメールマガジンの配信を毎月行い、実施者のサポートを行っています。

### 従業員の成長・キャリア開発に向けた 目標管理面接・育成面談

オカムラでは、従業員の成長・キャリア開発に向けた上司と部下の対話の機会を重視しており、評価における目標管理面接や、キャリアデザインを上司と一緒に考えることを目的とする育成面談を行っています。

目標管理面接では、業務目標の設定と評価を目的に、直属の上司と部下が上期・下期に各1回面接を実施し、短期的な内容や成果について話し合いを行っています。

育成面談では、今後のありたい姿やキャリアデザインについての認識共有を目的に、二次考課者と部下が年1回面談を実施し、中期的な内容について話し合いを行っています。

## 「カエル! 活動」の発展的解消と「話し合い」の刷新

オカムラでは2017年4月より、従業員が主体的に自らの働き方を見つめ直し変えていく、業務改善・意識改革の活動である「働き方カエル! プロジェクト」を推進し、2019年4月に働き方改革「WiL-BE」Work Rule アクションの一つとして、全社的な活動「カエル!活動」に発展させました。全社的な活動を行った2019年度から2021年度の3年間で、「職場内で業務改善について議論をする文化」を根付かせ、また「Work in Lifeの実現に向けた従業員の意識改革」を進めることにも寄与しました。「カエル!活動」の目的であった職場改善については、創業以来続く「話し合い」でも行っていることから、活動の重複を避ける目的で2022年度に「カエル!活動」を発展的に解消しました。

「話し合い」は、同じ職場で働く者同士が相互理解を深め、お互いから学び、職場の課題を改善する取り組みで、創業以来、社内に根付いている文化の一つです。役職や年齢に関係なく自由に「話し合う」ことで、働きやすくより良い会社をつくることを目指しています。

2023年1月に「話し合い」を刷新。「話し合い」の推進者を所属長とし、「相互理解」「改善」「勉強」「教育」の4つのテーマに基づき、月に1回以上の実施を推奨しています。

## 「話し合い」刷新後の主なルール

項目	概要
頻度・参加者	月に1回以上、部門全員（推奨） ※テーマにより所属長等が参加しないことも可とする ※目的に合わせて小集団を変更することも可とする
実施時間	就業時間内で20分～1時間程度
実施場所	原則として社内施設（話し合いにふさわしい社外施設の利用も可）
実施単位	部門の規模やテーマに合わせて設定（小集団も可）
実施方法	対面、オンライン、ハイブリッド（オンライン+対面） ※オンラインであっても必ず顔を見ながら実施する ※一方的な報告のみの会議方式では行わない ※月ごとに目的とテーマを設定し、役職に関係なく意見交換を行う グループに分かれて実施する場合も、部門で共通したテーマを取り扱うことが望ましい
テーマ	「相互理解」「改善」「勉強」「教育」の中から選択 ※「教育」は会社からテーマを支給して取り組むもの ※長期スパンで一つのテーマに取り組む、毎月テーマを変える、いずれも可 ※2023年度以降、毎年6月に「話し合い」の振り返りを行う予定 その際に、何らかの「成果」が出たとメンバーが感じられるよう、所属長は留意して話し合いを推進する

## VOICE



生産本部 第二事業部  
富士事業所 技術部 生産技術課  
メンバー同

## 「話し合い」を通じて「女性や高齢者が働きやすい職場」をつくっていく



富士事業所技術部生産技術課では、2022年6月に「女性や高齢者が働きやすい環境づくり」をテーマに「話し合い」を実施しました。テーマ選定のきっかけは、生産技術課に初めて女性従業員が配属されることでした。メンバーに高齢の方がいることもあり、これを機に、業務の中で不便に思っていることや、こうした方が良いという考えを改めて話し合い、性別や年齢を問わず働きやすい職場環境に改善していく必要があると考えました。

話し合いの中で出た意見には、「職場の雰囲気はとても良く、メンバー同士が気軽に声をかけられる間柄だが、高所に置いてある物を取ったり、重量物を持ったりする際に、忙しそうにしているメンバーには協力を求めづらい」というものや、高齢のメンバーからは「私は目が悪く、また作業場も暗いため、ケガキ\*の際にズレが生じてしまい、作業がしづらい」というものなどがありました。

この話し合いを経て、「メンバー同士の声かけが以前より活発になり、協力を求めたい時に頼みやすくなった」「作業場に照明が設置されたこと、デジタルノギスなど工具も新しくなったことにより、作業が格段にしやすくなった」といった声を聞くことができました。相互理解や働く環境の改善が進んだことにより、毎日楽しく働いています。今後も「話し合い」を活発に実施していきたいと思えます。

\*ケガキ：製作図面に従って、工作物の表面に加工基準となる線や穴位置などを描く作業のこと

## 学び続ける機会の提供

オカムラでは、人財ポートフォリオに基づく職能資格制度における資格等級と役割期待への自覚と行動を促す機会の提供や、自らの成長と能力向上のためのキャリア形成支援に取り組んでいます。

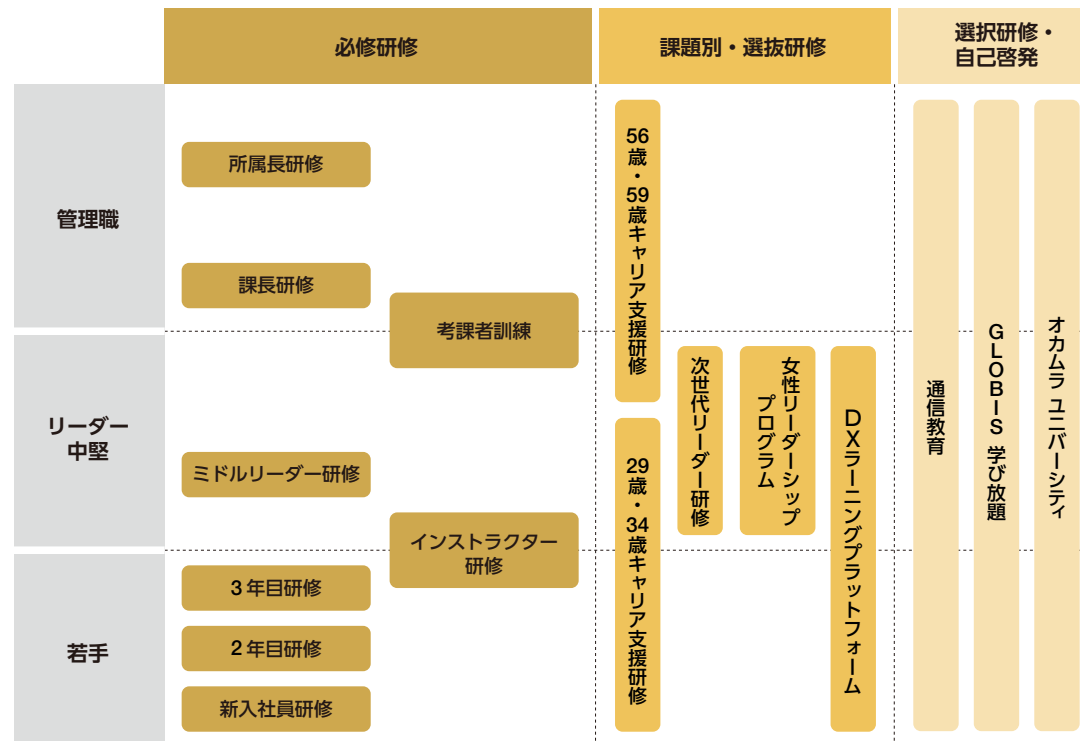
### 階層別研修

オカムラでは、従業員の勤続年数や昇格などに応じた階層別研修を実施しています。入社1年目から3年目までの従業員を対象とする若手研修においては、3年目終了時のゴールを「Try&Learnを繰り返すことで自己成長し、周囲を巻き込みながら成果を出すことができる人財」と設定し、1年目・2年目・3年目それぞれの行動目標に合わせたテーマで研修を実施しています。その中の1つであるフォローアップ研修では、学びの定着と同期意識の醸成を目的とし、2022年度は新型コロナウイルス感染症対策を徹底し、対面での宿泊研修を実施しました。4年目以降では、昇格時に、実践的なトレーニングや交流に重点を置いた研修を実施しました。研修前後のe-ラーニングを用いた知識のインプット、集合研修、グループ討議などを組み合わせたブレンド型研修により、学びの効果を高めています。

### キャリアプランやライフプランを考える 研修の実施

オカムラでは、29歳・34歳・56歳・59歳の従業員を対象に、キャリアプランニングを促し意識向上や自己実現につなげるためのキャリア支援研修を開催しています。キャリア支援研修のテーマは、「これからの自分を、立ち止まって考える」です。自分自身を知ること、今後のキャリアやライ

### 研修プログラム体系（人財開発部主催・共催）



フを考えることを、職種や経験が異なる同年代の従業員同士でのコミュニケーションを通じて多様な視点を得られることを目指し、研修を実施しています。

### オカムラ ユニバーシティ（略称：オカユニ）

オカムラでは、従業員が自律的な学びをデザインすることを目的とし、2020年にオカムラ ユニバーシティを開校しました。3年目となった2022年度は、ビジネススキルに関する講座を拡充し、今後のキャリアや自己成長について考えるきっかけとなっています。

### e-ラーニングシステム

#### 「GLOBIS 学び放題」と通信教育

従業員一人ひとりの学びの意欲に応じて、時間や場所を選ばずに主体的に学べる機会として、株式会社グロービスが運営するe-ラーニングシステム「GLOBIS 学び放題」と5つの教育団体のコースからなる通信教育を提供しています。製造関連知識、ビジネススキル、DX、健康、SDGsなど、幅広いテーマのコンテンツから選択することができます。

## 挑戦する機会の提供

オカムラは、従業員一人ひとりのキャリア実現のため、創造と変革につながる未来を見据えて、従業員が挑戦する場を提供し続けます。

### チャレンジ制度

新規事業や事業拡大により新たにメンバーが必要となった場合や、部門の戦略上知識を持つ人や有資格者が必要となった場合に、社内で公募を行います。希望する従業員は、異なる事業部や多種多様な職務へ挑戦することができます。2022年度は、面接などの審査を経て、15名が新たな職務に就くことが決まりました。

### 自己申告制度

オカムラでは、従業員が働きがいや充実感を得られる仕事に従事することが最も生産性が上がる、という基本的な考え方に基づき、希望する業務や部署を申告できる制度を導入しています。申告された情報はジョブ・ローテーションに反映しています。

### グローバル人財育成制度の刷新

海外市場の拡大に対応できるグローバル人財の育成を目的とするグローバル人財育成制度を、2022年度に刷新しました。公募型で選抜した対象者は、通常業務から離れ国内の語学学校へ3カ月間集中して通学します。会話や文法、ビジネスコミュニケーションの他に、異文化理解等の講座を設けています。国内語学留学後、海外での語学留学や海外ビジネスに関わる業務へ従事する、海外現地法人に赴き現地の文化・商習慣に

あわせた業務をするなど、実際のビジネスを経験することで、海外勤務における総合的な適応力を養います。2022年度は7名が英語を、2名が中国語を国内語学学校で学び、うち1名が米国の語学学校へ留学、3名が海外営業本部へ異動し活躍しています。

### 留学制度

技術革新やグローバル化に対応するため、従業員が新しい技術・技能・知識を広く習得する機会を提供することを目的に、

国内・海外留学制度を設けています。会社からの指名・推薦または本人の申請にて認められると、国内・海外の教育機関および企業への留学ができます。これまでに企業や海外の大学、国内のビジネススクールへの留学実績があります。国内・海外留学制度は、オカムラの創業者である故吉原謙二郎の顕彰事業として、吉原のモットーの一つである「事業は人なり」を、より一層充実させるために定められた教育奨学規程に基づくものです。教育奨学規程には、会社による費用負担、留学期間の勤務の取り扱いなどが明記されています。

## VOICE



(当時)  
商環境事業本部 営業本部  
首都圏営業本部 西支店 支店長  
高村 諭宏

## 留学制度での学びをヒントに、 若手教育カリキュラムを立ち上げ

数年前に参加した次世代リーダー研修のプログラムで、東日本大震災の被災地へ足を運び、震災という逆境を乗り越えたリーダー達の話聞き、衝撃を受けました。自分が井の中の蛙であることに気づき、世の中の大海を見に一步踏み出してみたいと強く思いました。その後、オカムラの留学制度を利用してMBA取得を目指し大学院に通学しました。

この経験を通じて主に3つのコトを得ました。1つ目は「ヒト・モノ・カネ」というビジネスの定石と物事の捉え方、2つ目は人的ネットワーク、3つ目は「志」の醸成です。さまざまな年代・業種の方とのディスカッションを通じて切磋琢磨し、多面的なものの見方を学び、志を語り合いました。「仕事を通して世の中を良くしたい」と志を語りあった大学院の仲間達は一生の財産です。

MBA取得を経て、改めて「商環境ビジネスをもっとワクワクさせたい」と強く思いました。そのためには多くの仲間のチカラを集結させる必要があると感じました。この経験で得た学びをヒントに、商環境事業本部のタテ・ヨコ・ナナメをつなぐ若手教育カリキュラム「Think & Linkセミナー」を社内の仲間達と立ち上げ、現在は後継メンバーが3期目を運営し、商環境事業本部のタテ・ヨコ・ナナメがつながり始めています。

「人を想い、場を創る。」ためには、「人が活きる」コトこそがエンジンだと思っています。「一人ひとりがやりたいコトを見つけ、チャレンジができる仕組みづくり、雰囲気づくり」をライフワークとして取り組んでいきたいと思っています。



## サクセッションプラン

### (次世代リーダー研修、オカムラビジネススクール)

オカムラでは、企業の持続的成長と変化するビジネス環境への対応力を高めるべく、変革を担える次世代の「経営人財」の育成を行っています。育成を通して「経験×知識×勘所」を磨き、経営人財が自身のキャリアジャーニーを描き研鑽を積んでいく施策を3段階にて展開しています。1つ目は、非管理職を対象にビジネススキルの習得と、アクションラーニングを通して代表取締役や役員に自社課題の提案を行う「次世代リーダー研修」を9カ月間かけて実施(過去97名受講)。2つ目は管理職を対象に、外部講師に加え社内外の役員が講話を行い、経営課題を描き解決に向けたアクションに取り組む「オカムラビジネススクール」を2022年に開校(1期生13名受講)(詳細▶P.113)。「企業経営」等について幅広くテーマを選定し、外部コンサルタントの指導により毎月1回対面で1年間実施しています。3つ目は研修修了者の一部を外部研修や国内のビジネススクールへ派遣し、社内外を含めた多様な知見の共有や経営感覚を磨く機会を設け、習得した知見を現場で発揮できる状態を目指しています。

### サクセッションプラン「経営人財」の育成ステップ

対象	目的	施策
管理職	経営幹部候補育成	外部研修/留学 オカムラ ビジネススクール
一般職	次世代人財育成	次世代 リーダー研修

## キャリアジャーニーの 土台になる仕組み

オカムラでは、従業員一人ひとりのキャリアジャーニーを実現するための土台として、人財情報の可視化を進めています。

### タレントマネジメントシステムの導入

従業員が持つ知識やスキルなどの人財情報を重要な経営資源として捉え活用することで、従業員と組織のパフォーマンスを最大化することや、適材適所の人財流動性を高めるための手段のひとつとして、タレントマネジメントシステムを導入しました。これまで、従業員は自身の異動や昇格履歴、職務内容や実績などを閲覧・登録できる機会がありませんでしたが、本システムの導入により、従業員は定期的に自身のキャリアを振り返り、自らシステムに登録することで、今後どのようなキャリアを描いていきたいか、どのように成長していきたいかを考えるきっかけとなります。また所属長は、部下の育成について経験や実績を確認しながら、部下の今後のキャリアなどについて考えることができます。