

# ソリューション導入事例



持続的成長



組織開発



人材開発



人材マネジメント



営業力強化

<http://www.bcon.jp/cases/>

## ナミックス株式会社

計画的な人材育成で組織文化が変わりはじめる  
～中期経営計画と連動した階層別研修～



### 社員が充実感を持ち 幸せを感じる会社であるために

今年、創業 70 周年を迎えるナミックス株式会社様は「2015 年度 グッドカンパニー大賞」のグランプリを受賞しました。“社員が幸せを感じることを重視し、“感受性”を持って仕事ができることを大切にしています。そのために必要な学習や気づきの場を計画的に設けており、ビジネスコンサルタント(BCon)も、階層別研修のお手伝いをしています。

### ナミックス株式会社



本社：新潟県新潟市

事業内容：エレクトロケミカル材料の研究・開発、  
製造、販売

従業員：連 493 名（2015 年度末現在）

URL：<https://www.namics.co.jp/>

「Small but Global」をモットーに

「オンリーワン・ナンバーワン」の技術で国際企業を目指す



ナミックス株式会社様はエレクトロケミカル材料の研究開発、製造、販売をしています。新潟に本社を置き、日本全国はもとより、海外各国で事業を展開しています。

導電・絶縁材料のパイオニアとして、私たちの生活の身近なところでもスマートフォンやテレビ、パソコン、自動車などの中で、用途別にその技術力を発揮しています。

ナミックス様は「グッドカンパニー大賞」をはじめ多くの賞を受けられています。いったいどのような経営方針をお持ちで、どのように人材育成を展開しているのでしょうか。組織として大切にしている価値観についても教えていただくべく、今回は代表取締役社長 小田嶋 壽信様、管理本部総務 G 人事チームグループマネージャー 円山 誠様、同 佐藤 晃一様にお話をうかがいました。

BConとの  
ご縁のきっかけ

お取り組み

組織開発・人材開発で  
大事にしていること

今後への期待

## BCon とのご縁のきっかけ

ロジカル思考の社員が多いからこそ、  
行動科学・心理学がベースの BCon を人材育成のパートナーに

現在当社は3ヵ年の全社中期経営計画と連動させて、人材育成を実施しています。

この仕組みができたのは、2009年です。その前も教育は行っていましたが、階層ごとに区切られていたり、単年度ごとに計画したりしていた教育だったので、全社での系統的な育成計画はありませんでした。

2010年から計画的な教育を開始、2011年度からは中期経営計画の方向性とその中の人事・教育分野の主要課題に基づいて、人材育成計画を策定するようになりました。今はかなり計画的な人材成長の流れができてきているように思います。



代表取締役社長  
小田嶋 壽信 様

教育体系の実現には、昔から当社が重きを置いている「人としての感受性」「チームワーク」「人間関係」の考え方をうまくコーディネートできるコンサルタント会社・教育ビジネスの会社からサポートを受けようと考えていました。そこで行動科学・心理学をベースにしているBConをイメージしたのです。

BConは何をやるにしてもモデルを元に話してくれるので、ロジカルな思考を持つ社員への納得感が高まるのではないかと思ったからです。

また、BConはスキル習得・思考変革だけではなく、組織風土の改革も得意なので、教育を起点にさまざまな変化を起こせるのではないかと期待をしました。

教育体系の骨組みは誰でも作れるので、実際の中身が重要だと考えています。その中身を一緒に構築してくれるパートナーとしてBConだったら実現できると思い、全面的にご相談しました。それが2009年のことです。

## BConを介して社員への期待を継続的に伝えることで 徐々に社員の態度や意気込み、反応に変化が現れはじめた

BConの講師はエネルギーやインパクトがあります。講師に熱意が感じられなかったり、教科書的な内容ばかりだったりすると頭に入ってきませんが、BConの講師は事例も多く、熱く話すので頭と心に入りやすいと感じました。よくオブザーブをしますが、どの講師でも社員を惹きつけてくれるのでありがたいです。

2010年当時、階層別研修を開始するときには、新しいカルチャー・価値観が入ってくことに猛抵抗・猛反発する社員もいました。それがBConで教育を継続して7年経った今、社員の態度も意気込みも変わってきました。社員に対する期待がうまく伝わってきたのだと感じます。

例えば、今の中期経営計画内では、研修会ごとに「この研修を自身の企業人・組織人としての価値を上げるきっかけにしてください」とメッセージしてきました。ここ最近では、「やっと社長が考えていることが理解できるようになってきました」「あの当時はすみませんでした」など、感情や想いを声に出してくれるようになったことも嬉しい変化です。

“人間力”や“徳”の部分のメッセージについては、上司が言ってもなかなか効き目が無いもので、第三者から繰り返し言われないと気づけないところでもあります。そこを今はBConに集中的に取り組んでもらっており、翻訳機能を果たしてもらっていると実感しています。徐々にですが社員の意識が変わってきているのがその証しだと思います。



管理本部総務G人事チーム  
グループマネージャー  
円山 誠 様

## お取り組み

### 中期経営計画と連動した人財育成計画の策定と展開

実際にどのように人財育成計画を立て、実施してきたかを紹介します。

#### ◆まずは全階層を対象に教育の土壌づくり◆

2010年は教育体系展開の最初の年だったので、花火を打ち上げる意味も含めて全階層にヒューマンスキル・コミュニケーション研修（STEP1：自己理解・他者理解の重要性、STEP2：集団の中での自己理解）を行いました。当時は社員が増えて意思疎通が難しくなっていたので、コミュニケーション不足の解消が課題でした。そこで、風土の改善も視野に入れながら全階層に展開しました。

当社は先代社長からずっと“感受性”に重きを置く姿勢を大切にしています。知識があったところで気づきが無ければ知識を活かせません。事象をどうとらえるか、問題をどう認識するか、そして他者の感情をどう察知するかといったことには感受性が影響すると教えられてきました。社会の中で生きていく限り、感受性が必要です。まして仕事をするならとても重要なことだと思います。まずはその部分への土壌づくりという意味で、ヒューマンスキル・コミュニケーション研修を展開しました。





階層別 TL 研修のグループ討議の様子

#### ◆中期経営計画と連動した人財育成計画・教育体系◆

その後は 2011~2013 年／2014~2016 年の中期経営計画に合わせて教育体系を走らせています。以下、どのように人財育成計画を策定しているか、順をおってご紹介します（※は以降の資料番号と連動）。

1. まず中期経営計画策定の年には、社長と人事チームで人財育成に対しての方向性を擦りあわせませす。
2. 3 ヶ年の人財育成における「階層区分と啓発スキル（※1）」「重点戦略（※2）」を骨子として、中期経営計画と照らし合わせながら人事チームで階層ごとの「基本構想（※3）」を固めます。
3. 基本構想の実現方法を BCon とも相談し、階層ごと、年度ごとに「実施イメージ（※4）」に落とし込みます。その後、実施日程などを固めていきます。  
3 ヶ年でこういう人財を育てていこう、この階層にこの情報を提供していけばこう育ってくれるだろう、と想定しながら教育を組んでいます。
4. 人財育成計画は全社員に開示しており、階層ごとに求められる能力や役割を確認できるようにしています。

一部ではありますが、2014 年～2016 年度の人財育成計画資料をご紹介します。

## ※1 「階層区分と啓発スキル」

階層ごとに啓発すべきスキルの明示をします（全7階層）

	マネジメント	ヒューマン	ビジネス
7.本部長代理・本部長補佐・SGM職	◎	◎	◎
6.GM職（グループマネージャー）	◎	◎	◎
5.STL職（シニアチームリーダー）	◎	◎	◎
4.TL職（チームリーダー）	◎	◎	◎
3.SL職（サブリーダー）・一般職		◎	◎
2.一般職（入社3～4年目）		◎	◎
1.新入社員		◎	◎

## ※2 「重点戦略」

3ヵ年の人財育成の肝になる部分です

### (1) リーダー層のマネジメント力の強化

2014～2016中期経営計画の主要課題として、重点層を管理職者とし、注力していきます。

### (2) 企業人としての人徳やマインドの啓発に重点

企業人としての人徳やマインド形成に焦点をあて、好ましい人格や品性を築くための考え方や行いを啓発するプログラムを導入してきます。

### (3) 職場に内在するリアルテーマを解決していく実践型

職場レベルでのテーマ設定では、職場に内在する実際の問題をとりあげ、その解決へのプロセスや成果を共有するプログラムを導入していきます。

### ※3 「基本構想」

重点戦略の方向性と、中期経営計画で求められている役割により、階層ごとに人財育成の基本構想を明示します

階層	構 想
7.本部長代理 7.本部長補佐 7.SGM職	<ul style="list-style-type: none"> <li>*3か年のテーマは、「リーダーとしての経営管理能力の強化」とします。</li> <li>*2016年度は、前年度の続編として「永続する組織づくり」をテーマに、そのまとめを行います。</li> <li>*サステナブル経営の観点から、持続可能な社会の実現に向けて、ナミックスの競争優位性を検証すると共に、課題形成とその解決案の検討を行います。</li> </ul>
6.GM職 5.STL職 4.TL職	<ul style="list-style-type: none"> <li>*3か年のテーマは、「リーダーとしての人間力の向上」とします。</li> <li>*2016年度は、「人間力向上へ向けた実践型リーダーシップ開発」をテーマにします。</li> <li>*主な内容は、上位概念や行動指針から期待されるリーダーシップ像の明確化と、職場メンバーや部下からのフィードバックを通して対人感受性を啓発し、リーダーとしての改善計画を策定します。</li> </ul>
3.SL職 3.一般職	<ul style="list-style-type: none"> <li>*3か年のテーマは、「コミュニケーションとチームマネジメント」とします。</li> <li>*2016年度は、より良い自分を実現するメンタル開発のプログラムで、3か年のまとめを行います。</li> <li>*参加者は、2014年度、2015年度の受講者を予定します。</li> </ul>
2.一般職 (入社3~4年目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>*3か年のテーマは、「グローバルマインドとキャリア開発」とします。</li> <li>*グローバルな視点から自分自身のキャリアアップを考察し、中堅社員への動機づけを図ります。</li> <li>*参加対象者数の関係で、隔年実施を予定しています。</li> </ul>

### ※4 「実施イメージ」

年度ごと階層ごとにどのような教育の場を提供するかを検討し、必要な学習の場を準備します

階層	2014年度	2015年度	2016年度
7.本部長代理 7.本部長補佐 7.SGM職	「ポジティブ・リーダーシップ」 * VIAによる自己分析 * 各階層のVIAスコアの共有 * GM、STL、TL層のキャリア支援とリーダーシップ	「永続する組織づくり」 * サステナブル経営 * 持続可能性の4原則 * 自社のサプライチェーンとサステナビリティ	「永続する組織づくり -まとめ-」 * サプライチェーンにおけるサステナビリティ(自社版/続) * 自社の競争優位性の検証と課題形成・解決案の検討
6.GM職 5.STL職 4.TL職	「リーダーとしてのキャリア開発」 * VIAによる自己分析 * 強み(徳性)を認め伝え合う方策 * 強み(徳性)を活用したキャリアの再構築	「困難を乗り越える力とリーダーとしての努力の焦点」 * VIAの振り返り * 困難を乗り越える力 * 努力の焦点と実現への道筋	「人間力向上へ向けた実践型リーダーシップ開発」 * 上位概念から期待される自己のリーダーシップ像 * 職場メンバーや部下との関り方
3.SL職 3.一般職	「コミュニケーション」 * LIFO診断による自己理解 * コミュニケーションの本質と効果性と生産性の測定 * 積極的傾聴と相互指摘	「チームマネジメント」 * 目標の設定 * 役割の明確化(期待役割) * 仕事の進め方 * 対人関係の処理	「自分自身の自信と誇りの向上」 * 自分自身の重要感、有能感、好感の向上 * になりたい自分像への動機づけ
2.一般職 (入社3~4年目)	隔年実施のため、実施せず	「グローバルマインドとキャリア開発」 * グローバル・マインドの動機づけ * グローバル・コミュニケーション * キャリアデザインと発表	隔年実施のため、実施せず

【用語説明】

※1 VIA・・・ポジティブ心理学をベースに、個人が持つ24の徳性の強みを明らかにする自己診断ツール「VIA診断」のこと。VIA=Value in Actionの略。VIAを活用することで自分の特有の強みに焦点を当て、強みを仕事や人間関係に活かすと同時に、エネルギーに満ち溢れ、いきいきと充足感に満ちた人生を創り出そうとするもの。

[http://www.bcon.jp/trend\\_themes/via/](http://www.bcon.jp/trend_themes/via/)

※2 LIFO診断・・・行動や思考のスタイルに焦点を当て指向性を明らかにする自己診断ツール「LIFOサーベイ」のこと。LIFO=Life Orientationsの略。人間の行動スタイルを調査し、それを診断するツールとして開発された。自己と他者の強みへの理解を深め、個人の行動変化やタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションをポジティブに促進するもの。

<http://www.bcon.jp/keywords/lifo-2/>

◆計画的な人財育成による効果◆

当社は職場が各地に点在していることもあって、なかなか顔を合わせて話をすることができません。年1回二日間だけでも「おまえのところはどうだ～」と話せる機会があると非常に有意義だと思います。いい会社になるためにみんなで頑張ろうね、という気持ちが彼らや彼女らから伝わってくるようになりました。積極的に研修に参加しようと思ってくれるようになったことも変化として感じます。



管理本部総務 G 人事チーム  
グループマネージャー  
佐藤 晃一 様

エレクトロニクスという最先端の事をやっても人財育成には時間がかかります。一朝一夕に人や組織は変わりません。でも、少しずつですが態度や行動が変わってきている様子がよくわかります。求められる人財として活躍してもらえよう、毎年計画的にメッセージを投げ続けていきたいと思っています。



## 組織開発・人材開発で大事にしていること

### 「自立・自動・自助」の精神で「プロセス」を重視した仕事をする

仕事人として大切にしてほしいのは、「プロセス」を重視する感覚です。

仕事は「結果」を求められるものです。しかし「結果」は突然降ってくるものではなくて、それまでの「プロセス」の積み重ねです。



何事も筋道立てて段階を踏んでやっていたかどうかが問題です。もしもいい結果が出ないならばそのプロセスに問題があるのだと思います。プロセスがいいからといって全てがうまくいくわけではありませんが、プロセスがちゃんとしてない人間にいい仕事ができるとは思えません。

当社は細かいことまで部門ごとの計画に落とし込んで進めています。3ヵ年の中期経営計画を1年ごとに落とし込み、全社方針を踏まえて各本部に展開する。各本部で重点計画に落とし、部門単位で毎月1回進捗会議を持ち、全社では半年に1回会議を持つなど、緻密ですね。細かすぎて嫌だと思える人もいるかもしれませんが、そこはプロセスを重視した仕事の進め方を学ぶためにやってもらっています。経営層が会社をうまく導くためにやっている事であり、このプロセスの積み重ねが重要だと思うのです。人材育成に関しても同じことで、先々を見越して、何が必要かを考えて進めています。

そもそも、この「プロセス」が大事だと思う根底には、環境がどうであれ、変わると決意するのは自分であり、やろうと決意するのも自分だという考えがあります。誰かに言われたから仕方なくやっている仕事に責任は持てませんし、創造的な仕事もできません。上司に言われたことを何も考えずに実行することが重要なわけではなく、上司に言われたことを自分で咀嚼して、自分が納得した上で実行することが重要です。

当社の行動指針に「自立・自動・自助」があります。物事に対して自ら考え、行動し、自分の事は自分で助けられる人材として事を成しなさいということです。つまり他力本願になるのではなく、個々が自立した個人として自分の意見・行動に責任を持ち、そういう人材が力を合わせて初めてお互いのパワーが出ると考えているのです。

よって、「プロセス」を重視することで、社員にはこのスタンスを身に着けてほしいのです。

## 外部環境の変化に応じて「Small but Global」を追求 未来への先行投資が組織を強くする～技術開発・人財育成～

私は、大きい企業にしたいとは思っていません。規模は小さくても国際企業になりえるので「Small but Global」を経営指針としています。

当社は技術開発が強みで、ニッチな中でも柱商品を持っています。20年ほど前より海外からの需要が増え、2002年から比べると社員数は倍になりました。外部環境の要請・変化に応じて自社を強化していったことで今があります。

私たちの開発する製品が世の中の科学分野の先端で貢献できるということ。これは私自身にとって幸せであり、企業経営をするモチベーションです。

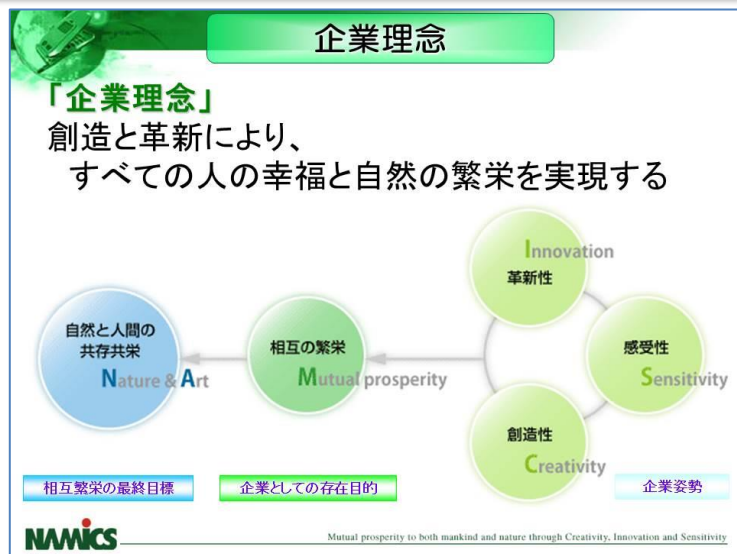
それを実現するための組織体制として技術開発部門は特徴的です。ここ何年かのビジネスを作り上げる部隊と5年先・10年先ビジネスを模索する部隊とに分かれています。今の利益を出すことも大切ですが、今は直接的に会社の業績に貢献できていなくても先々の利益を生み出すための体制づくりをすることも会社を支える要素の一つだと思っています。今売るための技術開発を進めるとともに、大学や専門の研究機関と連携し未来の技術を追求しているのです。

今は利益を生み出さなくともその積み重ねが10年後20年後の未来を創るかもしれない。人財はその最たるものだと思って、戦略的に計画を立てて投資をしているのです。新卒ですぐ戦力になることを期待せず、しっかり育てる。中長期を見据えて教育していくことは決して無駄なことではないのです。

### 「働く社員が充実感を持って幸せを感じてくれる」会社にする

「10年後どんな会社になりたいか」とたずねられると、私は「いい会社にしたい」と言っています。

本当の意味でいい会社とは、「働く社員が充実感を持って幸せを感じてくれること」だと思います。外から見ても中から見ても「いい会社だね」という会社にしていきたい。



働く幸せ・新しいものを生み出す幸せ・お客さまの笑顔を見る幸せ・喜び、いろんな幸せが積み重なったものが会社で得られるといいと思っています。それをいい会社と想定しています。

儲からなくてつぶれる会社で働くことが幸せだとは思えないので、継続的に利益成長できる会社を目指し、そのためにやるべきことを洗い出しています。そしてそこで得た利益を社員に配分して経済的にも豊かになってもらう、これが私にとっての幸せなのです。

会社はなぜ存在するかというと、そこで働く人がいて、働いた結果生み出したものがあり、その生み出したものが周りの人に価値を与えることに意義があるからです。それはお客さまに価値を提供していくことであり、税金を払うことであり、雇用を確保することなのだと思います。そのためには社員が幸せに働きながらいろいろなことを生み出していく事が理想です。

当社の人財育成基本方針の中でうたっていますが、当社は意欲を持っている人に対して成長の場を提供し、公正に処遇します。

さまざまな仕事で忙しい時期もあるかもしれませんが、目の前に難しい課題があってそれを一つ一つクリアしながら前に進むことは、働くことから得られる幸せだと思います。是非いろいろなチャレンジをして、自分なりの幸せを追求してもらいたいと思います。

入社をするということは、会社と個人が相互納得の上で結婚するようなものです。家庭と同じくらいの時間を仕事に費やすので、仕事とは人生そのものともいえると思います。そこでは成長もしてほしいし、充実感を持って幸せも感じてもらいたい。いろんな人たちが少しずつ寄り添い、支え合い、幸せだねといいあえる、そんな会社にしていきたいと思っています。

## 今後への期待

最近大切にしている人間力や徳の追求や深堀など、新しい見方についてのお知恵を拝借できればと思っています。

社員と話していて、頭では聞いてくれていることがわかるのですが、心に響いてるのかなと思う事もあります。左脳優位なのでしょう。感受性や人間力に対してダイレクトな刺激を得られるような体験をさせてあげたいと思っています。心の琴線に触れるようなことがあればいいなと思っています。

そのためには、何より継続的にいい講師を派遣してほしいと思います。

人はそれぞれ受け止め方が違い、理想と思う講師も異なります。色々なバリエーションの人がいればフィットする人もいると思うので、これからも紹介してもらいたいと思っています。

### 担当コンサルタントより

小田嶋社長より「働く社員が充実感を持って幸せと感じてくれる会社になりたい」そのために「人間力」や「徳」を学ばせたいという想いをお聞きし、計画的な教育展開のご支援をさせていただきます。

ナミックス様は、優れた技術力・専門性で成長し続けている素晴らしい会社です。その秘訣は、課題指向の強さ・スピードの速さにあると思います。ただ一方で、人間指向の弱さや人への関心の薄さ、教育研修に対する抵抗が当初はありました。しかし、計画的・継続的な研修を通して組織内に共通言語ができ、コミュニケーションの重要性が認識されるにつれ、人間関係を大事にする組織文化ができつつあると感じています。

小田嶋社長の想いは、BCon が考える「人間力あるリーダー」すなわち、組織に高い社会関係資本をもたらすリーダー像に近いと感じています。社会関係資本とは、信頼・思いやり・協働・信用という人間関係が作り出す資本のことで、財務的な資本とは異なり目に見えませんが同じように蓄積されていくものです。また、当社は“働く喜び”“生きる幸せ”を実感できる組織づくりに貢献することをミッションとしており、教育には「知育（頭・IQ）」と同時に「徳育（心・EQ）」がとても重要であると考えます。その観点からもナミックス様の解決したい課題と当社が大事にしている考え方や持ち合わせているテクノロジーが合致しており、長年教育を託してくださっていると感謝しております。

今後も、ナミックス様の目指したい未来への橋掛けにお役にたてるよう尽力させていただきます。

### 編集後記

今回は企業理念や中期経営計画と密着した人財育成がもたらす現場の変化についての事例をおうかがいしました。経営の方向性と人財育成が一貫性をもち、教育研修という場で翻訳機能を果たすことによって、社長の想いやメッセージが社員の意識や行動の変革につながってきていることがうかがえました。そして、そういった社員が増えていくことで、変化が激しい環境の中、経営計画を実現し続ける強い組織づくりができていっているのだと感じました。

BCon では、理念や経営計画を実現するために、教育体系への落とし込みから実施までをサポートさせていただきます。また、経営のニーズに合わせて柔軟にプログラム展開を構築することも可能です。組織・人材に課題を抱えておられるお客さまは是非一度ご相談ください。

### ナミックス株式会社 事例掲載 BCon ウェブサイト URL のご案内

#### ◆事例ページ

<http://www.bcon.jp/cases/namics/>

