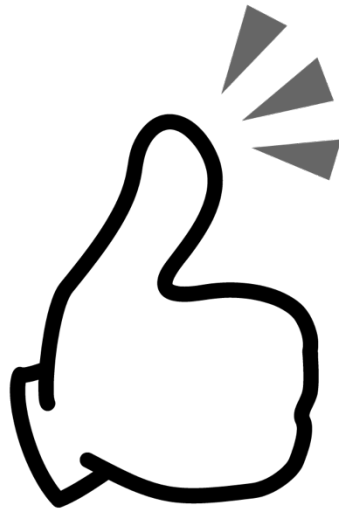


大東企業 いいね！ 探し プロジェクト



大阪産業大学経営学部経営学科

矢寺ゼミナール

大東市産業振興課

大東商工会議所

はじめに

「大東企業“いいね！”探しプロジェクト」は、だいとう産業活性化協議会（大東商工会議所、大東市、大阪産業大学）の一つのプロジェクトとして、大東市内の企業のご協力のもと、大阪産業大学経営学部経営学科矢寺ゼミナールの学生が、大東市内の企業の「良いところ」を自ら発見していくというプロジェクトです。このプロジェクトをとおして、大阪産業大学の学生の地元企業についての認識を高めるとともに、調査協力企業に対しては、学生が企業のどのような所に魅力を感じているのかを明らかにすることによって、自社の良いところを再確認し、さらに大東市内の企業の新規雇用促進に繋げることを目的としています。

2019年9月下旬よりプロジェクトはスタートし、学生（16名：4人、4グループ）が、大東市内の企業（8社）を訪問、企業説明、職場見学、インタビューをとおして、学生それぞれが思うその企業の「良いところ」を明らかにし、本報告書にまとめました。

昨年度の「学生目線の企業評価活動プロジェクト」に引き続き、ご協力いただきました多くの皆様、誠にありがとうございました。前年度のプロジェクトの反省を踏まえて、学生には事前の調査の準備や訪問日時の調整など、新たな試みもいくつか行われました。まだまだ至らぬ点もございますが、反省、指導し次の活動に活かして参りたいと思います。

今回のプロジェクトを通じて、学生たちは地元企業の実際の姿を目の当たりにし、仕事とはどのようなことなのか、働くとはどういうことなのかを改めて考えるきっかけとなり、これまで以上に具体的なイメージを持って経営、仕事、働くことについて考えることができたのではないかと考えております。そんな彼らの活動と、本報告書がご協力いただいた企業様をはじめ、大東市内の企業様のお役に立てることができたら幸いです。今後ともご協力、ご指導賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

大阪産業大学経営学部経営学科 准教授 矢寺 顕行

報告書作成

大阪産業大学経営学部経営学科矢寺ゼミナールメンバー

石井 芽	伊藤咲佳	井上知哉	オウシュブン	角 彩美	木谷優斗
沢田初輝	利光玲衣	豊田崇里	原 昇汰	平井美羽	降矢卓人
松林朋弥	三方 翔	森田和真	山田 司		

大東企業 いいね！探しプロジェクト

—目次—

はじめに	(1)
大阪高圧ホース(株)	(3)
司法書士事務所 JLO	(5)
(株) 熱研	(7)
NPO 法人住まいみまもりたい	(9)
(株) 生駒	(11)
野崎工業(株)	(13)
(株) マルイ	(15)
朝日電器(株)	(17)



大阪高圧ホース株式会社

大阪高圧ホース株式会社は、1960年に設立された、近畿で唯一の横浜ゴム株式会社の認定工場である。同社はモットーとして「清く・正しく仕事をし、仲間と明るく・楽しく働きましょう!」をかげ、「他人にも厳しく、自分には更に厳しく」を社員行動指針として安心で安全な部品を届けている。私たちが注目した同社の「いいね!」は高品質な製品、生産の工夫、福利厚生、人材育成の4つである。

1 横浜ゴムの認定工場だから高品質

横浜ゴムの認定工場とは、横浜ゴムのホース組立マザー工場と同様の生産水準と品質マネジメントシステムに加え、販売戦略を備えた製造会社と与えられた呼称である。横浜ゴムと同様の生産を営む事が出来る工場とされており、全国で5社、近畿では、大阪高圧ホースの1社のみである。

横浜ゴムの生産にはさまざまな基準がある。例えば、仕様書、作業基準、要領書類などがある。これらの設計基準が常に共有されており、その基準に沿

った調達、仕入先からの生産が認可されている。横浜ゴムでは市場に反映した新規設計を推進しており、こうした新規設計や更新情報は、定期技術連絡会を通じて常に共有されている。

販売では横浜ゴムと連携した体制がとられており、マザー工場同様、全国の横浜ゴム代理店よりダイレクトにオーダーを受注し販売している。横浜ゴム認定工場の称号を全面に打ち出す事を認可されており、顧客からの大きな信頼を得ることができている。

2 「特急ライン」…不規則な注文への柔軟な対応

大阪高圧ホースは他の事業に手を出さず、現在のホースに集中して事業に取り組んでいる。他の事業に手を出さないことによって、急な大きい利益はないが大きな損失もない。また、競合他社が少なく大手企業からの信頼を得ている。その結果、安定した売り上げを継続してあげることができている。また、社長の決断で1つ1つの製造コストに注目して原価管理を行い、価格を見直すなどの改善により、住友ナコをはじめ、新たな取引が始まった。

製品については不規則な注文に柔軟に対応でき、当日受けた注文でもその日に出荷することができるよう、工夫されている。急な発注にも対応するため、在庫や材料をストックし、こうした注文専門の生産ラインである「特急ライン」を設けている。計



画のない発注を受けた場合、計画生産を止めて特急ラインでの生産に移る。特急ラインでの生産に入るときは大阪高圧ホースだけでなく、他の企業との協力生産を行うこともある。特急生産で作られた商品は通常よりも高く値段を設定できることもあり、会社の売り上げのウェイト割合を占めている。

生産だけでなく、安全にも注意が払われている。工業内では鉄を曲げたり削ったり、熱で繋げることが出来る機械が数多くあり危険を伴う。そのため作業を行っている人の後ろを通るときには声をかけたり、床に線を引いて道具を1つ1つ決まったところ

ろに置くといった整理整頓が行き届いている。道具が整理整頓されることによって危険抑えられると同時に、作業に集中できる。そのほかにも、音の大きい機械が多く、作業するときはイヤホンマフを使用するなど安全確認を徹底している。

3 大阪高圧ホースだからできる福利厚生

同社は給与が大卒で204,000円、高卒で170,600円である。全国平均の給与では大卒が194,000円で高卒は164,000円なので1万円ほど同社のほうが高い。また1日も休まずに定時出勤すれば皆勤手当でも存在する。通勤手当や残業手当、住宅手当、家族手当など各種手当も用意されている。年間休日も106日であったが2020年から108日に増え中小企業の平均日数の105日より3日多くなった。

同社の福利厚生の中でも特に注目したいのは、働く女性の配慮だ。女性の育休率がとても良い。全国平均の育休率は83%だが大阪高圧ホースは100%であり女性も安心して働ける環境がある。保養施設が和歌山県にあり女性にとっても仕事やしやす環境が整っており、かつ女性は乳がん検診も実施している。そのほかにはインフルエンザの予防接種も会社負担で、社員の健康状態も大阪高圧ホースが守っている。

これらの点から、同社は、給与も全国平均より高く、働きやすい環境がしっかりとており、福利厚生

が整っている。福利厚生が良い会社は社員にとっても働きやすい環境を作っており、会社を続けていくモチベーションも上がっている。

4 計画的な人材育成

大阪高圧ホース株式会社は、計画的な人材育成を行うことで、適材適所の配属を可能としている。ビジネスの基礎知識の習得を行う新人研修だけでなく、全ての現場を回り、専門的な知識の習得を目指した現場研修が行われることが特徴だ。

入社時には、外部からインストラクターを呼び、名刺交換や電話対応などビジネススマナーに関する各種セミナーなどの新人研修が行われる。現場研修では入社してすぐに生産業務やピッキング業務等で、すべての製品の製造現場を経験する。このように、入社間もない時期に基礎的な知識と、同社のすべての製品の製造現場を体験することによって、個々人に合った配属が目指されている。

そして各課に配属されると業務経験・役職に応じた研修を行う。例えば、QC（クオリティー・コントロール）活動を毎年4回行っており、若手社員でも参加でき、考える力が養われる。チームで目標を決めて早く製品をつくり、かつ、不良品でないものをめざす取り組みを通じて新入社員でも製造に関する知識を身につけている。このような活動をはじめとして、同社は人材育成にとっても力をいれており、働きやすい環境をしっかりと作っている。

毎年、新卒を採用しているが、長く仕事を続けることができ、やめる人が少ない。同社ではこのように若い人達を育てていき、「次世代の活力あふれる会社」を作り上げている。



司法書士事務所JLO

川村司法書士事務所JLOは大東市に昭和55年に開設し、「正確・迅速・親切」をモットーにお客様に喜んでいただけることを目指しており、相続、遺言、成年後見、遺産分割協議では、専門の司法書士が多く実績をもつ他、登記、売買、贈与、名義変更などにも対応している。

所長の川村常雄先生は、幼少期より、華道を嗜み、豊かな感受性ときめ細やかな気配りの出来る方で、祖父が持っていた土地に対する登記対策をするために知識を得ていく中で司法書士の仕事に出会い、この事務所開設をするに至った。



私たちが注目した「いいね」は、事業運営の秘訣、人材育成、モチベーション、経営理念が生み出す一体感の4つである。

1 基本的な業務について

「いいね」の紹介の前に、川村司法所事務所の基本業務についてまとめておこう。基本業務としては、主に不動産登記、商業・法人登記、供託、裁判事務、成年後見、債務整理、事業承継である。登記とはある物、あることの権利関係などを、社会に公示するための制度で、登記所（法務局）という役所が事務を取り扱っており、土地や建物に関する不動産登記や会社などに関する商業・法人登記のほか、成年後見登記、債権譲渡登記、船舶登記、工場財団登記などさまざまな登記がある。

まず不動産登記とは土地や建物といった物は、顧客の大切な財産あり、その不動産について所有権や担保権などの権利関係を登記簿というものに記載して公示することである。

法人登記とは会社から商品を購入しようとするとき、その会社が何もない状態のまま、安心してお金を払うことが出来ないのです、会社、商号、本店、資本金、役員等の法廷事項を登記簿に記載して公示することである。

供託とはお金を払うにあたって、具体的にどのような手段をとったらいのか分からない、という場合がある。このような場合に供託所という国家機関

にお金を預ければ、そのお金はそのお金を受け取るべき人によって受け取られます。これが供託制度であり、司法書士が代行する。

裁判事務とは、訴状、答弁書、準備面所、申立書といった裁判書類を当事者に代わって作成を行う。成年後見とは判断の能力が十分ではない方を法律面、生活面で支援するのが成年後見人制度を行う。債務整理とは主に不況やリストラの影響で住宅ローンの返済が出来なくなったり、消費者金融から過剰な借入等、多重債務状態となる人が増えており、このような多重債務状態を抜け出し、人生の再出発を図ることが出来るようにお手伝いをしている。苦労がかかる業務内容ではあったが、この仕事があれば社会が回らないのは確かなのでとてもやりがいがある仕事である。

2 事業運営の秘訣

この事務所が長く続いている理由の1つとして、新規の顧客獲得が挙げられる。

具体的には、新規の顧客獲得方法として事務所のホームページを充実させているという。ホームページだけではなく、地域の人々をターゲットにしているため、それらの人々に「JLO通信」という、生活に役立ち、健康に関する知識をも掲載する冊子を配布している。媒体としては川村さん自身も「マンガでわかる女性のための相続遺言」（総合法令出版）といった本も出版している。これらの活動を行うこ

とによって、信頼を勝ち取り、新規顧客の獲得に繋がっている。

広告宣伝だけではない。依頼者に対する考えや配慮について、川村さんは「来店されるお客様は不安を持って来られる方が多い」が「下を向いて来店されたお客様に上をむいて歩いて帰ってほしい」という。下をむいて来店された顧客の顔を上に向けるには非常に難しいが、川村さんの工夫が散りばめられている。細やかで親切な接客サービスは、例えば、顧客と話すスペースに見られる。テーブルを四角形から円形に変え、顧客との距離を縮めることで、濃厚な会話を行うことができる。その結果、お客様に上を向いて帰っていただくことが出来るのだ。



3 人材育成…積み重ねが人を育てる

川村司法書士事務所には、私たち学生から見てもとても優秀な社員さんがたくさんいる。優秀な社員がなぜこんなに多いかというと、まず、社員さんがすることを明確にしていることがあげられる。毎月の初めに会議を行い、そこで、その月の方針を決め、仕事の内容・進め方などを明確化している。

ただし、決められたことをただ行うだけではなく、個々が自立することを大事にしている点が重要だ。社員さんは朝礼を通じて一体感を育みつつ、会社独自のノートに自分の目標などを書いているそう。このように日々小さなことを大事にし、積み重ねることによって、川村司法書士事務所ではしか出来ない人材の育成が行われているのである。

4 モチベーションに対する考え方

どのような仕事でも、長い期間やっていると日常化してしまい、挑戦することを自分から断ってしまう。そんな中で川村さん自身はどのようにモチベーションを保っているのだろうか。

川村さんには就寝前に行うルーティンがある。それはいたってシンプルである。「自分自身を褒める」ということだ。簡単そうに思えるが、毎日続けるとなると、なかなか大変だと思う。後は自分の好きな

ところを書いたりしているそう。このような地道な努力の積み重ねが川村さんの、そして事務所の成功に大きく関わっているのかもしれない。

5 経営理念が生み出す一体感

川村さんの事務所は少人数で仕事を行っている。そんな中で大事にしているのは、まず社員の方向性や目標を合わせることであり、ここで大事になるのが経営理念である。

司法書士事務所JLOの経営理念は「正確・迅速・親切」の3つである。一つ目の「正確」にはミスをしたくないという意味がある。ミスをしないのは当たり前のことだと思われるが、その当たり前を継続することは簡単ではない。次の「迅速」はミスを行わずに、スピーディーに業務を行うことである。最後の「親切」は、先の2つの理念の実現によって、パフォーマンス面はとも良くなるが、重要なことは、顧客に対するサービスの質である。「親切」には、丁寧な接客サービスを行うという意味が込められているのである。

司法書士事務所JLOはとても経営理念を大切にしており、その経営理念をベースに業務を行うことで、依頼者が満足するパフォーマンスを行うことが出来ているのである。

株式会社熱研

株式会社熱研は高周波焼き入れ加工事業を行う企業である。高周波焼き入れ加工とは顧客から預かった金属部品の必要な部分に急加熱・急冷却を行い、硬化させ、耐摩耗性、耐疲れ性、靱性を向上させる金属加工の工程のことである。つまり、金属を強くする仕事、「金属のジムトレーナー」として熱処理加工を行っている。同社は半世紀にわたり熱処理技術を高め、約2万品番の処理を行ってきた。その技術を生かして工具は自社で製作、最適な方法を顧客に提案し、単品から量産品まで幅広いニーズに対応している。

工場に入ってまず目に付くのは、整理整頓されていて設備もきれいに扱われているということだ。その他にも、社名のように熱い情熱をもって仕事をされている社長など多々ある中で、私たちが注目したのは、技術、求人、人材育成、従業員の動機付けだ。

1 熱研の製品・技術

熱研は三菱やクボタなどの会社から、認定工場としての資格をもって製造を行う。同社の良いところ

は、このように高い水準の技術を保有していることが挙げられる。世界的にも有名な自動車メーカーであるバイエルン発動機製造株式会社（通称BMW）のエンジンの部品にも製品を提供している。つまり、世界相手に戦える技術をもっていることがわかる。しかし、エンジンなどの部品を扱っているため、たった1つの部品が不具合を起こすだけでも会社にとっては大きな損害となりえる。万一リコールが発生すれば、工場から生産された部品を扱っている



商品はすべて無料で修繕しなければならない。そのため、しっかりとした検品を行う必要がある。検品を担当されている方にお話を伺うと、大事な部署なので責任はあるが、自分にしかできない仕事であるが故のやりがいがあるとのことであった。

熱研は取引相手企業との関係について、自社を「パーソナルトレーナー」として位置付ける。注目したのは、取引相手との関係をただただ維持するだけではなく、相手側とその製品について話し合い、より質の高い、カタログスペック以上の製品を作り出すという点だ。また、同業他社との差別化のために洗浄を挟む等の工夫も行っている。熱処理加工などで付いてしまったススなどを洗い落としてから搬出することで、搬入する側にとってもメリットとなるのである。

2 熱研を支える人材の獲得

同社では5年前から新規卒業者の求人を行っている。以前は中途採用のみであったが、その理由は、この業界では知識・技術を備えた人を採用するのが当たり前になっていったからである。しかし、個性が生かされる職場づくりを目指すこととなり、新卒社員さん幅広い人材の確保をしている。その結果、現在個性豊かにぎやかな楽しそうな職場となっていた。

また同社では5年前から女性従業員の採用を積極的にを行っている。これは社長がタイなど東南アジ

アでは女性の就業率が高いのに対し、日本ではいまだ工場で働く女性が少ないことにひっかかりを感じたからだ。この問題に対し、女性従業員への接し方を変えたり、角度が急だった階段を作り直し、女性更衣室やトイレの改装を行っていたりと、職場内の安全性や機能性の改善を行い、社員に寄り添ったより良い職場環境を作っている。熱研の良いところは、ただただ求人をかけて入ってきてもらうだけでなく、入ってきやすいような職場環境づくりを行っている点だと考える。

求人に関しては、休まない人ややる気がある人など一般的な常識がある人を要件としている。これは、どこの会社でも大事にしていることだが、熱研は社員数が少ないため、ひとりでも休むとそこに開く穴が大きくなる。そこで同社では、人材育成にも力を入れていく。

3 人材育成…知識・技術の伝達方法

中途採用のように知識を持った人が入ってくるのとは違い、新卒社員に業務や技術などを1から教えていくことは難しい。また、新卒で入社された方によると「入社してから困ったことは、職場内での専門用語がわからないことでした」と、やはり1から業務を覚えていくのは難しい。このような問題に対して同社では様々な指導方法を取り入れている。

まず、周囲の人たちからのやさしいフォローがある。同社は社員数20人ほどと比較的少ない人数で業務を行なっている。これにより社員ひとりひとりのコミュニケーションがとりやすく、先輩や上司にわからないことを聞きやすくなっているのだ。既存社員の新人に対する認識の変化も影響している。以前は「なんでこんな事もわからんねん」ということもあったが、今では「新しく入ってきたんやから、わからなくて当然」というように変わったという。聞く相手が優しいことで相談もしやすい状況を作り上げることが重要だと考える。

二つ目に、ひとりひとりにサポートをつけてマンツーマンでの指導を行なっている。これにより誰に聞けばいいのかがはっきりしてわからない点もスムーズに聞くことができる。社員ひとりひとりを大事に育てていくこうとする姿勢がうかがい知れる。

最後に、社長が重視している指導方法として、上から下への知識・技術の伝達が挙げられる。これは社長が常に指導に当たるという意味ではなく、社長が指導した社員がその知識・技術を高め、次にその社員が下の社員に勉強会などを開いたりし、指導を行うという方法である。これ方法で全体の知識・技術の向上を目指し、さらに指導を行っている社員自身も知識・技術を深めることができる。

4 動機付けの仕組み…全員で資格取得

同社において、従業員のやる気を引き出している

要因の1つが、資格取得である。同社では、社員全員が熱処理技能士検定3級の資格を取得するという決まりがある。それは、作業員だけでなく事務員も取得しており、会社全体で熱処理に関する知識の向上に取り組んでいる。新入社員も入社1年後には資格を取得するため、先輩方が勉強会を開くなど、会社全体が一丸となりサポートをしている。

資格を取得する理由は3つある。1つ目は資格を社員全員が取得することで、誰に聞いても答えが返ってくるという利点があること。2つ目は資格を得ることにより昇給する制度になっていること。3つ目は、取得している資格のレベルにより、できる仕事の幅が広がること。つまり、資格取得は、会社だけではなく従業員にとってもメリットがあり、社員のモチベーションに大きく関わっている。実際に、インタビューで、「モチベーションは何か」という質問をした際、ほとんどの方が資格を取得することで仕事の幅が広がることが嬉しいと答えていた。また、人よりも難しい資格を取得することで、仕事を確立している方もいた。

このように、仕事をして行く上で人材は最も重要であり、こうして育成され、モチベーションを高く持つ人材が、高い技術を支えていることがわかった。

NPO法人 住まいみまもりたい

NPO法人住まいみまもりたいは、今後高齢者の割合が増加する一方、支え手となる世代の人数は減少すると推測されることから「高齢者が住み慣れた地域でいつまでも安心して生活を送れるように、全世代での見守りと支援で住みやすいまちづくりをしたい」という思いで立ちあげられた。

1 大東市の高齢者福祉事業

大東市では近い将来、団塊の世代が75歳以上となる2025年大阪万博の年の85歳以上の人口が、2020年現在よりもおよそ7割増加し、15歳から64歳までの人口がおおよそ2割減少すると予測されている。また、85歳以上になると介護を受ける人が急増し、2025年には、大阪府内だけでも3万4千人分の介護人材が不足すると見込まれている。大東市の介護総費用は、2000年の介護保険制度創設時からみれば、2020年には4倍強とされており、このままだと、介護を必要とする方が、必要な時に適切なサービスを受けることができなくなってしまう。このことから、大東市は、超

高齢化社会に立ち向かうために、「介護専門職以外の新たな支え手の確保」「介護予防の強化」「介護保険の上手な使い方をみんなが知る」の3つの指針を掲げた。

大東市は、平成27年度までは介護給付(要介護1～5の方へ)と、主に訪問介護や通所介護、福祉用具の貸与など行う介護予防給付(要支援1・2の方へ)、そしてすべての高齢者に「大東元気でまっせ体操」や「ふれあいデイハウス」などの介護予防事業からなる3つの事業を行ってきたが、平成28年度の4月から、従来の介護給付と介護予防給付はそのまま行い、新たに介護予防と生活事業サービス事業、一般介護予防を行う新総合事業が設立された。

この新総合事業は、要介護認定がなくても、サービスを利用することができるのが最大の特徴である。要介護認定が不要となる代わりに、新たな暮らしや運動習慣などのチェックリストから、生活機能の低下がみられるかどうかを判断する。チェックリストシステム制に代わることによって、要介護認定の審査期間が最短1日となり、よりスピーディーにサービスを受けることができるようになった。また、従来の介護保険制度のサービスに加えて、「時間短縮型」「住民主体型」「短期集中自立支援型」など、利用者に応じたサービスが拡大された。例えば、「短期集中自立支援型」は、普段の生活を送る中で、高齢者に多発している関節痛や転倒骨折等の原因に

より、何らかの支援が必要となった方を対象に、リハビリ専門職が自宅訪問し、生活機能の評価を行い、生活機能障害の原因を明らかにした上で、生活方法のアドバイスやリスク管理、トレーニングプログラムの策定や、他のサービス計画へのアドバイスをを行う。その結果、3～6ヶ月という短期間での生活機能改善が期待されるという。このように、利用者が目的ごとにサービスが受けられるように、多様なサービスの充実が図られている。

2 「住まいみまもりたい」とは

新事業のひとつである、「生活サポート事業(住民主体型訪問サービス)」がとくに魅力的な事業であり、これを担うのが「NPO法人住まいみまもりたい」だ。生活サポート事業とは、高齢のため、日常生活のちょっとしたことが出来ずに困っている人に、講習を受けた生活サポーターが低料金で援助するサービスである。30分以内ごとに250円という低価格で、介護保険サービスではできなかったことも支援できることが最大の魅力だ。具体的には、掃除や買い物、布団干しなど介護保険で認められているサービスに加え、外出の付き添いや庭の手入れ、趣味の相手、ゴミ出し、電球の交換など、ちょっとした困りごとでも手伝うことができる。

生活サポート事業の流れとしては、利用者が地域

包括支援センターまたは連携している生活サポートセンターに相談をし、生活サポートが訪問する。現状を確認したところで、利用チケットを販売して生活サポートに依頼をし、サービスを提供する。サポーターは、活動報告を生活サポートセンターに報告したのち、謝礼金または「時間貯金」を受け取ることができる。

「時間貯金」とは、生活サポートセンターが独自で生み出した仕組みである。これはサポーターが活動した時間を将来の自分のために貯金できるというものだ。謝礼金として30分以内ごとに250円受け取れるが、これを貯金し、自身が高齢になり日常生活に困ったときに利用してサポートを受けることができる。また他の利用者よりも優先的に生活サポートの利用が可能となる。さらに、身近に困りごとを抱える人に時間を譲渡することも可能だ。

生活サポートは18歳以上（高校生は不可）の人なら誰でも参加することができ、特別な資格を持つ必要もない。地域で困りごとを抱える高齢者のために、地域住民一人ひとりが「できること・得意なこと」を生かして都合のいい時間で活動する。

3 生活サポート事業の今とこれから

平成28年度の4月から始まったこの生活サポート事業の利用者は当初20人ほどだったが、令和

元年9月には138人にまで増加した。またサポーターは、平成28年度4月は152人であったが、令和元年9月には693人にまで増加し、いつ利用者がサポートを依頼してもすぐに対応できる人数の確保に成功している。

生活サポート事業を利用している高齢者の方々は「学生さんがくると孫が来てくれたみたいでうれしい」「入院して退院が決まったとき、介護認定がなくてもすぐにサポーターさんがきてくれて助かった」「介護保険ではしてもらえなかったところまで掃除をしてくれてうれしい」サポーターの方々は「サポーター活動をして自分も必要としてもらっていることにやりがいを感じている」「掃除が早く終わればおしゃべりをしたりと毎週がたのしみだ」と、いい関係が構築されていることがわかった。

高齢になると1日安静にしているだけで6〜7%の筋力が落ちていき、何をするにも億劫となり、寝たきりになったり、外部との交流を遮断してしまう。健康であつても、加齢とともに身体は変化しやすく、日常の困りごとに加え、認知症の発症率も高くなる。認知症は介護状態を招きやすく、本人また家族に大きな負担が及ぶこととなる。認知症の発症には、運動習慣や食生活、対人交

流のような、普段の生活習慣が大きく影響する。住まいまもりたいでは、認知症を防止するためにも積極的な生活サポートの利用を呼びかけている。利用者とサポーター間の関係づくりは対人関係の維持活動となる。この人との関係づくりが、認知予備力を強化することにつながる。



株式会社生駒

株式会社生駒は1971年創業の硬質クロームメッキ処理加工を中心に行う会社である。創業40年の確かな技術でお客様をサポートしている。生駒では、機械や設備など自動で行うには難しいネジなどの複雑な形状の製品のクロームメッキ、バフ仕上げを得意とし、高度な職人技術がお客様に評価されている。さらに、お客様のニーズに合わせて、独自の技術である「テフィックス処理」を開発し、高い評価を得ている。「テフィックス処理」は、なめらかな滑りと高い硬度を実現する新しいメッキ処理技術である。

私たちが株式会社生駒の「いいね!」と思ったところは「メッキ加工の技術」「沢山のイベント」「働きやすい環境」「求人要件」の4つである。

1 関西トップシェアのメッキ加工技術

株式会社生駒の一つ目の「いいね!」は技術面である。この技術面での「いいね!」には2つの側面がある。1つ目は、関西トップシェアを誇る製品は穀類や食品、セメントなどを砂などの粉、粒などの

集まったものにする部品の「スクリーン」である。このスクリーンでは最大7m、重さ2・5tの製品を手掛けたこともある。7mの大きさのメッキ加工はとても難しく、簡単にできるものではない。

2つ目は、工場にとってメッキ加工の必要性である。メッキ加工をすることで工場などでの大量生産が可能になる。例えば、私たちが幼い時にとてもお世話になった「おむつ」の生産工場の一部にメッキ加工が使用されている。メッキ加工をすることで、おむつの生産性は大幅にアップする。メッキ加工をしない場合100枚しか製造できない機械でも、メッキ加工をすることでなんと10倍の1000枚の製造が可能となる。つまり、メッキ加工のおかげでおむつの大量生産が可能になり、それがコストダウンにつながり、ひいては消費者のもとに安く製品が届くようになるのだ。今、私たちが不自由なく過ごせているのもメッキ加工のおかげと言っても過言ではないと思う。

このようにメッキ加工は工場だけでなく、私たち消費者にも深くかかわっている。もし世界からメッキ加工がなくなれば、私たちがおむつだけでなく、いろいろなものを安く買える生活はなくなっていただろう。つまりメッキ加工は経済の縁の下力持ちとして欠かせない技術であり、生駒はそのメッキ加工で関西トップのシェアを誇っているのである。

2 たくさんのイベントでやる気を維持

仕事をしていく中で毎日仕事ばかりというのは辛いと思う。個人での仕事のモチベーションの維持も大変で限界もある。その中で生駒が社員のモチベーションを維持できる要因の一つは一年にイベントが4回あることだと思う。

1つ目は、社内全体での「社員旅行」だ。社員旅行は毎年あり、2年に1度二泊三日で国内旅行、その間の一年は日帰りで旅行に行くらしい。昨年は二泊三日で北海道に行った。普段の仕事では、社長と社員が関わるタイミングは少なく、コミュニケーションを取ることが少ないが、旅行期間は社長と話す



ことができる機会も多く、仕事のことを直接話せるいい機会となっている。たくさん美味しいものを食べて仕事のやる気も出る。

2つ目は、4月には新入社員歓迎会としてバーベキュー大会をすることだ。会場は職場でするらしく、初めて社会に出る新入社員はわからないことも多く、緊張して仕事をしているので、緊張をほぐすいい機会になっている。

3つ目は、夏に社員全員で晩御飯を食べに行くことだ。夏の暑い日にみんなが頑張ってくれているということに対しての食事会である。その食事の幹事は社員同士で決めている。社員全員に対しての気配り、アフターケアがしっかりとれていることはモチベーションを維持することにつながる。

そして4つ目は、毎年10月にコシヒカリを10kg社員全員に配るということだ。なぜお米なのか？これは、生駒の先代の社長が新潟出身で毎年お米を送ってきてくれたことから始まった。貰って嬉しい物は人によって違うが、確かに、お米なら誰がもらっても嬉しい。特に社会人になって一人暮らしを始める人にとってはとてもありがたいことだと思う。

3 働きやすさを重視した職場づくり

まず初めに「働きやすい環境」と言っても人それぞれだ。具体的にどんな環境なのか思い浮かばないと思う人もいると思うが、生駒の職場環境について

の「いいね！」は次の3点だ。

1つ目は、株式会社生駒さんは上下関係がとてもフラットでみんな仲良しということだ。仕事内容でわからないことがあればすぐに聞くことができた、仕事の休憩時間もみんなで雑談していたりと、社員同士のコミュニケーションが取りやすい環境となっている。

2つ目は、人材育成についてだ。メッキ加工についての知識や能力が0でも、技術面では先輩が1対1で一から十まで丁寧に教えてくれる。知識などの座学に関しては社長が教えてくれると聞いた。仕事に行き詰まることがあれば、社員全員でフォローしてくれる。スケジュール管理なども各部門の部長が調整してくれている。

3つ目は、は勤務時間や休日の量だ。生駒さんの勤務時間は8・30～17・15で、残業も多くて1時間程度。お昼休みも12・00～12・45でしっかり休める。自分の作業が終われば時間通りに帰宅でき、1時間残業することはめったにないとのことだ。休日は、日曜、祝日に加えて夏休みも多い。仕事と休みのメリハリがしっかりしていることは会社全体の一体感に繋がり、働きやすい環境作りの一部になっていることは間違いない。

4 求人…諦めの悪さ・チャレンジ精神

生駒では、創業当時から高校生をメインに採用している。その高校生の中でも、求める採用の基準と

して、「諦めの悪い人」、「チャレンジ精神がある人」を特に採用している。

諦めの悪い人を採用する理由は、メッキ加工の作業に慣れるまでは失敗することが多く、失敗しても諦めず、何度もやり直して完成させる気持ちがあれば、この仕事は向いていないということだ。

次にチャレンジ精神を重要視する理由は、同社のメッキ加工では、ひとつひとつ違う物を作るため、依頼が来るたびに新しい形のものに加工する必要がある。ひとつひとつの依頼がある意味挑戦なのである。なので、失敗することを恐れずに挑戦する気持ちが重要となるのである。

メッキ加工に対しての能力、技術が最初は無くて、職場の皆がサポートしてくれる。採用において重要なことは、この2つの気持ちなのだ。



野崎工業株式会社

野崎工業株式会社は、昭和43年に日本電信電話会社、（現NTT）の電話帳を印刷する下請け会社として創業し、現在はコンピューター帳票の印刷・オンデマンドデジタル印刷・年賀状印刷・印刷関連機器販売・内職関連事業・コンビニエンストアー運営と多岐にわたり事業を拡大する印刷会社である。従業員は約65名で経営されている。野崎工業の企業方針は、「たゆむことなく今をカタチに」であり、これには人と情報の絶妙なコンビネーションを指すという意味が込められている。情報処理し、お客様のニーズにお応えして、お客様が満足される品質・サービスをお届けする。

1 「印刷+α」の価値

情報化の流れが、同社にとっては逆風になっているという。例えば、伝票などは紙ではなくデータで済ませる企業も増えてきており、通常の印刷は少なくなってきた。

このような逆風の中で同社が考えているのは、独



自の技術を使って、「印刷プラスαの価値」をつけた製品を世に出すことである。例えば、商品券や請求書など、普通の印刷ではできないものも扱っている。請

求書ではデータを顧客から預かり印刷しながらデータ化し、封をするところまで行なっている。

また、ただ印刷するだけではなく、使用される場面や印刷されるものの特性に気を使った印刷も行なっている。年賀状、喪中ハガキなどは、印刷するだけではなく、個人情報を含んでいるという特徴がある。同社は、個人情報の管理についてその適切さが認められ、プライバシーマークの付与事業者となっている。個人情報が含まれるものの印刷については、鍵付きの部屋で行われ、暗号キーで施錠されるなど、社内のセキュリティも整えられている。

プラスαの価値で注目すべきサービスは、法人を顧客とする名刺印刷のサービスだ。従来、企業は異動のたびごとに名前と所属や連絡先の情報を、印刷

会社に送り、名刺を作成していたが、野崎工業の名刺印刷サービス「UniCard（ユニカード）」は、従業員のデータをウェブ上で管理でき、名刺の発注が簡単にする。人事異動があれば、企業の担当者がクラウド上のデータに変更を加え、新しい内容の名刺に一括で変換・注文することができる、というものだ。ユニカードは開始から10年、最新版は3年経っている。注文数は年々増えており、大阪と東京で開催される展示会での営業をとおして、一回に平均20社くらいの契約を獲得する。情報化による逆風、電子書籍の発展、新聞の減少、インターネットの普及などで印刷物のメインである紙の需要は将来的に少なくなると言われるが、名刺はデジタルになる可能性が低い。

ユニカードが提供するプラスαの価値は、効率性だ。多くの企業では年度末（2～3月）に人事異動が行われ、その都度総務部が時間をかけて変更作業を行ってきた。とても手がかかり、時間のかかる作業になるが、ユニカードはデータ検索、管理機能が充実しており、修正データをクラウドにアップロードするだけで新しい名刺内容に一括変換することができ、さらに、365日、24時間いつでも発注することができる。ユニカードは、印刷だけではなく、顧客企業の手間を省き効率化するという価値を提供するサービスである。

プラスαの価値としてもうひとつ上げておくべき技術は、環境に配慮した製品だ。紙は木からできている重要な資源である。紙を減らすために、石灰石で作られた紙「LIME X」を使った印刷を開発している。同社でいただいた名刺も、このLIME Xを使ったものだった。LIME Xは通常の紙よりも多少値段が高くつくが、水に強く劣化しにくいという特徴を持ち、プラステチックの代替品としても注目されている。

2 「仕事楽しい」…社内の雰囲気

「楽しいところなんですね」。会社について伺った際にこう答えが返ってきた。インタビューをさせていただいた方は、印刷は忙しくてしんどいけれども、楽しい。印刷は奥が深く、やりがいを感じるといいます。

仕事にやりがい

を感じることができるのは、なんでも新しいことをやらせてもらえること、それによって会社が変わっていることを実感できるという点にある。これには社長の考え方があ



る。社長は「少々のリスクであれば前に進め」という考えを持っている。「ミスがあっても、そのミスが好転するかもしれないし、そのミスがきっかけで何か出会いが始まるかもしれない」。これが同社では実践されている。

仕事のやりがいや楽しさを作っているのは、社員同士の交流を重視する社長のもうひとつの考え方にある。同社では、楽しいイベントを定期的に開催している。例えば、会社前でバーベキューをしたり、ボーリング大会を開催している。こうして社員同士の交流を増やし、コミュニケーションをたくさんとることで、もし仕事の中に問題が起こっても、皆で話し合える環境を作っている。

社員同士は、厳しい上下関係もあまりなく、思っていることは何でも言える親しみやすい職場となっている。部署を超えて作られる「委員会」というものがあり、伝票に「ありがとう」と思ったことを書いてそれを貼り出す「ありがとう委員会」、8人そろって月に1度飲みに行く「8人コンパ委員会」、他にも「5S実行委員会」「品質改善委員会」「改善提案委員会」の5つの委員会があり、社員同士のコミュニケーションを促す工夫がなされている。

3 「人間力」…野崎工業の新卒採用

同社の採用基準は「コミュニケーション力」と伺ったが、基準を設けることは難しいそうだ。面接の受け答えの中で、話をしながら、印象の部分で決め

ることも少なくない。学歴や資格は見ない。もちろん勉強できることも大事ではあるが、それよりも重要なのは「人間力」だという。自身がどのような経験をしてきたか、経験や能力とは話を通じて、「すごいな」と思わせる魅力が重視される。

このような点が重視されるから、基準として設定するのは困難だ。人と関わる仕事において重要なことは、例えば、誰とでも意気投合する、周りの人に好かれている、そういう雰囲気だという。「能力」というと難しいが、こうした雰囲気をどのようにしたら作ることができるのか、考えていかなければならないと感じた。



株式会社マルイ

株式会社マルイはコンクリートや土質をはじめとして、さまざまなものの強度や耐久性を計測する試験機メーカーであり、大阪で唯一、計量法校正事業者登録制度(JCSS:Japan Calibration Service System)の校正事業者としての認証をもつ。土木建築材料の試験機メーカーとして創業した同社であるが、そこで培った技術を応用し、現在では様々な事業分野に進出している。株式会社マルイの「いいね!」を事業運営と研究開発、専門性、働き方の3つの視点から紹介していく。

1 独自の技術と研究開発

事業分野は 土木・建築分野が60%(コンクリート分野40%、土質10、土壌・岩石10)、環境装置分野40%(医薬品・食品・材料分野、医療・バイオ分野)である。マルイの強みは、先述のように、大阪で唯一のJCSSの認定事業者であることであるが、注目すべき点は、第一に、材料試験装置、環境試験装置といった試験機についてオーダーメイドで対応できることだ。同社の会社案内には「小

さな会社だからこそできる柔軟で素早い対応」とある。このことが万一のトラブルへの対応、業務変化に応じた導入後の改善、要望に合わせた製品のカスタマイズを可能にしている。

その装置が時代や状況の変化に応じて「今のままでいいのか」と考えを巡らすことで、新しい製品の研究開発を行なっている。時代・状況への変化への対応は、装置に直結するものもあれば、顧客とのコミュニケーションを通じて、マルイの技術を使ってこういうように、顧客からヒントを得ながら、今までにない製品を生み出している。

こうした同社の研究開発は、試験機だけにとどまらない。同社は計測器メーカーではあるが、土木・建築分野でつちかった測定・電子制御の技術を応用した研究開発を行っている。その代表的な例が医療分野への進出である。

注射練習用の人工腕、低ノイズ型の義手、非接触の硬度計、関節鏡手術のトレーニングシステムをこれまで開発している。



ここでも、医者と話をして「こういうものができないか」と相談し、試作品を作って話してを繰り返して、製品化にたどり着く。その他にも、温湿度制御技術を応用した真空凍結乾燥装置(フリーズドライ)など、さまざまな機器の研究開発を行っている。とはいえ、医療分野の事業を広げていくことは難しいため、現状の、特にコンクリート分野を中心としつつ、この医療分野についてはこれから力を入れていくということだ。

マルイの研究開発の背後には、同社の「目指す方向性」の1つとしてあげられる「仮説・検証・反復」という行動規範がある。これが基本的な価値観として根付いているからこそ、絶えず新たな製品を開発することができているのだろう。

同社の強みは、こうした研究開発における柔軟性であり、同社の試験機・装置は現在、日本をはじめアメリカ、チリ、エクアドル、中国、UAE、ケニア、スペイン、オーストラリア、世界各国で使用されている。

2 マルイの4つの「C」

マルイには、先の「目指す方向性」だけではなく、「社は」「理念(ミッション)」「目標」など、企業として、また仕事をする上での価値観を表すものが多いがあるが、その中でも、従業員の行動規範としてあげられるのが4つの「C」というものである。4つの「C」とは、好奇心(Curiosity)、挑戦(Challenge)、

共同 (Collaboration) 、指導 (Coaching) の頭文字をとったものである。この4つのキーワードが、同社の人材の獲得と育成に大きく現れている。

同社の採用の中心は専門職採用であるが、採用面接で重視されるのは「素直さ」と「前向きさ」である。採用は書類選考のあと、人事と職長が一次面接を行い、社長と部長で二次面接を行うというオーソドックスなものである。面接では、就職活動の参考本などに載っている「決まったこと」しか聞かないという。そこから、いろんな話を引出し聞いていく中で、「深掘り」して行き、先の2つの条件を明らかにしていくのである。

同社において「素直さ」「前向き」の2点が重視される理由は、社会人になって、先輩と仲良くすることができるとか、積極的に知識や技術を吸収していくという心構えがあるかどうか、が同社での仕事を大きく左右するためである。職人の技術で製品を製造・開発していく中で、チームワークや協調性がどうしても重要となる。なので新人には、先の2つの点が求められるのである。その意味では、入社前の専門的な技術はそれほど問われなと言え。インタビューをさせていただいた方は、経済学部卒業であるが、今では工場でのづくりの仕事に携わっている。当然、図面の理解や工学的な仕事になれるには困難が伴ったが、「工場でのものづくり」への関心がこれを支えたという。キーワードの「好奇心」や「挑戦」そして、知識・技術を吸収しようとする「素直さ」「前向きさ」が同社での活躍を左右する。

ただし、素直さや前向きさがあっても、それに応える育成の仕組みがなければ、人材は育たないだろう。同社の育成は、一般研修のうち、部署ごとのものづくり研修、営業の研修、OJTというかたちで行われるが、より重要だと思われるのは、上司・先輩が話を聞いてくれること、互いに話ができる遠慮がないこと、職人気質で、説明がわかりやすくシンプルだという職場の特徴にある。キーワードの1つであるコーチングと、皆で共同して仕事をしてくという考え方が、重要であり、異動も少なく、ひとつのことを追求できるという職場の特徴が、人材の獲得と育成に大きく影響していると言える。



3 残業はコスト

職場の雰囲気やひとつのことを追求できるという点が、仕事における従業員のモチベーションの源となっているが、それだけではなく、プライベートの時間があることも、働きぶりに影響を与えるだろう。その点で、同社では、仕事とプライベートのメリハリがしっかりとおり、プライベートの時間もちゃんと確保されている。

同社での仕事は、基本的に5時半までで、残業は発生しにくいという。その理由の1つは、同社の製品の特徴にある。決まった量を決まった期日までに仕上げなければならない、というものではなく、「モノが入ってくる、出ていく」という作業になるため、土日あまり出勤することなく、休日を確保することができている。営業の仕事では、顧客のところに行くことや急な修理が多いため、顧客に合わせた出勤となる。そのため「意識しなくてもプライベートは充実している」という。

こうした働き方の背後には、マルイの「休めるときに休め」という考え方がある。というのも、「残業を押したらもうけが減る。100の工程でつくれるものを150で作ると50余る。どんどんマイナスになる」という、残業をよしとしない、職人・技術職の考え方があからだ。こうした考えから、時間を大事にすることで、そこまで意識しなくてもプライベートの時間は作れるという状況が生まれる。年間で残業したことないひといるそう。

朝日電器株式会社

朝日電器株式会社は、オリジナルブランドを企画・開発するメーカー機能と他社の商品を販売するベンダー機能を併せ持つ「メーカーベンダー」として事業を展開している。理念として「人間的なふれあいを大切に、常に相手の立場に立って考え行動し、「エレクトロニクスライフ」の良きパートナーとして社会に貢献する」をかげ、お客様により良い商品を届けている。私たちが注目した朝日電器の「いいね！」はワークライフバランス、自社ブランドの製品と事業運営、やりがいと一体感、採用・育成の4つである。

1 自律を促すワークライフバランス

第1はワークライフバランスである。ワークライフバランスといってもたくさん例があるが、同社ではそのバランスを自分で調整できるような仕組みを作っており、3つの特徴的な施策を行っている。まず同社では就業時間中に、多くのチャイムが鳴る。出社時間や退社時間、昼休みや15分間の休憩にもチャイムを用いることで、仕事と休憩時間のメリハリをしっかりとつけることができる。この仕組みについて、同社の社員は「自分の時間と会社の時間のメリハリをしっかりとしている。自立して考える事を大事にする。」と言う。

次に「NO残業DAY」の実施である。これは週に1回「NO残業DAY」として、仕事を定時で切り上げ、趣味に没頭するなど自由な時間を作ることができるというものだ。

最後は帰宅時の送迎バスの運行である。これもまた「NO残業DAY」と同様に残業を減らす考えである。専用バスで、17時15分から19時15分までバスで最寄りの駅まで社員を送迎している。バスの運行によって残業していても19時15分までは帰宅してもらうという人事部の考えである。また人事部は、さらなるワークライフバランスも求めている。例えば、営業の場合は直帰させる事や、スマホを持たせて一つの連絡で済ませる事で、無駄な時間を省いている。

自分のワークライフバランスを明確にする事によって仕事の効率化が期待でき、自律して考えることが社員に根付いていく。これが同社にしかない唯一無二のワークライフバランスである。

2 自社ブランドと事業運営の特徴

第2は製品と事業内容に関する点である。1つ目はオリジナルブランド「ELPA」の特徴だ。オリ

ジナルブランドELPAでは「エレクトロニクスライフの良きパートナー」をキャッチコピーに「使っていたらELPAだった」というような、他のメーカーが展開する商品の隙間を埋めるような商品を提供している。例えば、2つの違うメーカーのテレビを操作できるリモコンや、メートルごとに売られている「ちょうど良い」長さの延長コード。このように、身近なところで小さな問題を解決し、困ったときに手にとってもらえるように開発されているのが、ELPAの製品だ。ELPAでは大手メーカーができない隙間を埋める、顧客に使ってみようと思われるよう細部まで考えた設計を行なっている。

2つ目は地震や台風といった自然災害など起こったときに備えて、常に商品を充実させておき、被災地に届けられる対応の速さである。これは適正在庫もしっかりと持つことによって成り



立つ。自然災害以外の問題が起きても、すぐに現場の状況に対応できるように頻繁に打ち合わせをしている。また、海外メーカーと密な連携を取ることので高い納品率を実現できている。

3つ目は売場提案だ。売場提案では「お客様視点での売場作り」の考え方を前提として、ポップ広告を作ったり、サンプルを店頭で用意している人な目線ですべてももらえるよう工夫している。また、ELPAと他社メーカーの商品を組み合わせて得意先の売場のプロデュースも行っている。

商品から事業運営まで、自社だけではなく他社メーカー、顧客、すべての関係者がメリットを得られる所が朝日電器の強みである。

3 やりがいと一体感が生まれる職場

同社の3つ目の「いいね」は、やりがいと一体感が生まれる職場である。先述のように、同社は企業全体でワークライフバランスの充実を目指し、様々な取り組みを行っている。仕事を嫌な気持ちや、無理やりしていると十分なワークライフバランスを保つことは不可能だ。

MD部の坂口さんは仕事に慣れていく中で様々な部署や企業と関わることが多くなり、知らなかったことを肌で体感した時や、時間もかかり難しいことが多い商品開発において、自分が発案した商品が

出た時に仕事のやりがいを感じるのだという。また、人事部の澤田さんや四宮さんは、社員に会社を「いやな場所」と思ってもらいたくないという思いから、いかに社員が充実して過ごせるかを想像し仕事をしている。そして人事部が社員の生活を管理し、感謝された時に仕事のやりがいを感じるそう。

一人一人が仕事を一生懸命に取り組んだ時には、やりがいと同時に一体感も感じる。MD部は様々な部署と関わるので、多くの人とどのようにすればいい商品を生み出せるのか、とメンバーが同じ気持ちで商品開発に励んでいる。人事部は管理部門としていかに社員が本業に集中できるかサポートすることに取り組んでいる。会社をより良いものにしようという社員の一体感があるからこそ、会社全体の雰囲気がよくなるのだ。

4 3つの縁：採用、育成の特徴

最後の「いいね」は採用と育成にかかわる「3つの縁」と呼ばれるものだ。「3つの縁」とは「キラキラしている縁」「自分にむいている縁」「自分が評価されることの縁」である。採用時や、育成時には会社と働く本人との「3つの縁」を大切にしている。

同社が採用時に一番に重視することは会社の経営理念に共感していることである。経営理念に合わない仕事は長続きしにくのだという。毎朝、社員

全員で唱和を行うほど、経営理念を大事にしている。また、面接時にあえて志望動機を聞かないのも特徴である。他のどのような部署や企業を面接してきたのかなどを聞き、なぜこの会社を選んだのかを直接聞くことはしない。この方法で会社の貢献に繋がる人材を探し出している。

理念を重視した選考によって採用された新入社員は6月中旬まで集合研修を行う。同社の仕事を一通り理解することを目的に全ての部門をまわる。全ての部門を経験することで、問題が発生した時はこの部署を通せば仕事がスムーズに進むかを学ぶことができる。研修が終わると、各部署の責任者が集まり、その人の成長と本人の意見を検討し、配属先が決定する。この時にも「3つの縁」を考え、個人が最大限に活躍できる場を提供している。

