

6 IT働楽研究所

一流講師を招いた勉強会などにより、社員の主体的な成長を促進

会社概要

代表取締役の西島富久氏が、2003年に設立。グローバルな視野で、最先端技術開発、ソフトウェア開発、ネットワーク・サーバシステム開発などオールラウンドに事業を展開。主要取引先は、官公庁、日立グループなど。

URL = <http://www.dorakuken.co.jp/>

本 社 東京都千代田区内神田 2 - 14 - 10

資本金 4250万円

従業員数 単体170人、連結270人

< 2012年 3月現在 >

ポイント

- ①基本的な考え方：社員の「活力と連帯感」を重視。「仕事は、本来、楽しいものである」という考え方を基本に置き、社員が仕事の楽しさを実感できる環境・機会・風土作りに注力
- ②活力を高める施策：著名な大学教授や一流技術者を招いて行う自由参加の勉強会「IT働楽研究塾」を原則毎月1回開催し、自ら学ぼうとする社員の成長を促す。先輩社員が講師となって実務に役立つ技術・ノウハウを共有する「実践講座」も開催
- ③連帯感を高める施策：毎年の「研修旅行」でグループ討議を行い、社員同士で会社の未来について議論・提言をしてもらう。管理職とその候補者が情報共有を図る「全社課長会議」も毎月開催し、情報共有・意識の共有を図っている

1 背景と狙い

人材の力"を重視し、社員の「活力と連帯感」の向上を図る

人を大事にする会社"を目指して

「企業経営の目的は、利益を上げて、会社を永續させていく中で、お客さまの期待に応えること、そして、社会に貢献すること——これが第一にあります。私は、それに加えて、その企業活動を通じて、社員を成長させ

たい、成長できる環境を提供し続けていきたいという思いを持っています」

同社の創業者である西島富久代表取締役は、こう語る。

西島氏が同社を設立した2003年当時は、IT不況のさなかにあり、失業率は上昇の一途をたどっていた。そのような中、西島氏が起業したのは、「IT業界で働きたいという思いを持ちながらも、チャンスに恵まれず、苦勞している若者たちの力になりたい」との思いからだという。

「私は、会社を興すまでの30数年間、日立製作所に勤務し、一貫して通信・ネットワーク、コンピュータの分野で新技術・新製品の開発に従事してきました。同業他社との共同研究を通じて、若い技術者たちが日本の新しいデータ通信網について熱心に議論し、切磋琢磨する実に楽しい時代でした。こうした恵まれた技術屋人生を送らせてもらった恩返しの意味も含めて、人を育て、人を大事にする会社を実現しようと考えました」(西島氏)

そのため、同社では、意欲が高く真面目に努力する人であれば、未経験者や異業種からの転職者も積極的に受け入れる。これまでの実績を見ても、ファーストフード店や居酒屋の店長、運送業経験者など、多彩な経歴を持つ若者が、IT業界で活躍することを夢見て同社に入社している。

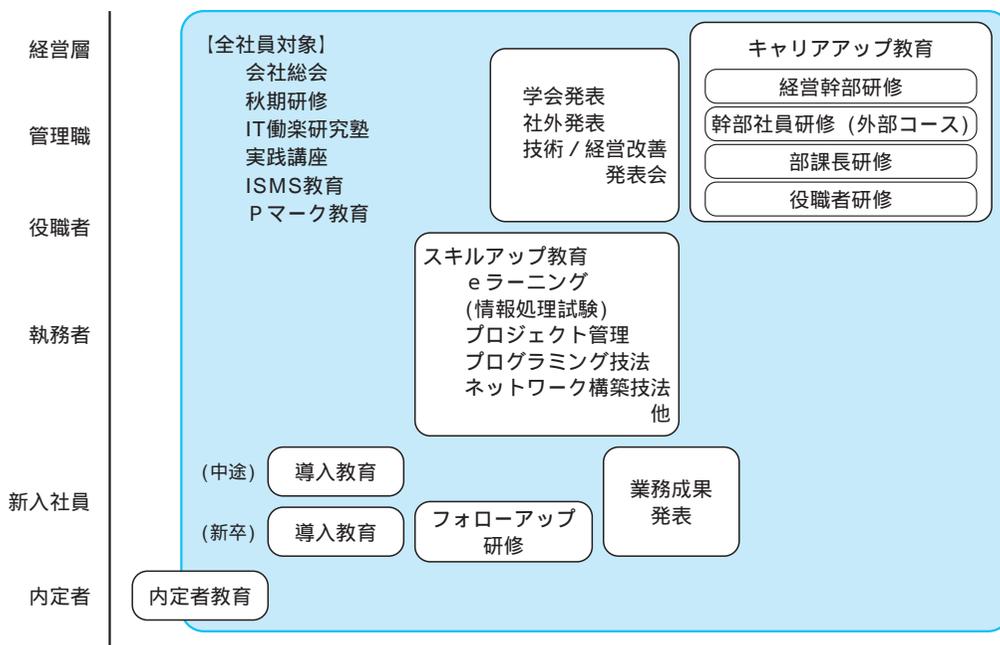
社員の「活力と連帯感」を重視

もちろん、「会社は慈善団体ではありませんので、利益を上げる必要があります」(西島氏)と捉えており、単に社会貢献のために人を雇っているわけではない。

会社の業績を発展させていく上で重視しているのは、「人材の力」である。同社では、社員の成長を促すため、研修などの人材育成策に力を入れている[図表1]。

「最近よく思うのは、『成長できている会社はいい会社だ』ということです。会社が成長できているのは、いい社員がたくさんいて、お客さまから信頼されている証しです。いい社員がいるからいい仕事ができ、いい仕事ができるからいいお客さまが付く。そして、業績が上がり、さらにいい社員が増え……とい

図表1 教育体系



今後さらに教育内容を充実させていく
社外教育機関とも連携

うプラスの循環ができるのです。特に中小企業の場合、資本の論理で大企業に勝てるものではありませんから、いい人材を育てていくことが大切です」(西島氏)

そうして育てた人材に活躍してもらうためには、「活力と連帯感」が重要だという。

「活力というのは、言い換えるとやる気。連帯感は仲間意識です。この両輪があってはじめて、社員のモチベーションが維持されます。つらい仕事をしていても、一生懸命働いて充実している姿は美しく、輝いていますよね。ただ、やる気があって頑張っている、人間は弱いもので、壁にぶつくと元気をなくします。そうしたときに、仲間が『どうした?』と声を掛けてくれる。あるいは、困ったときに相談でき、重荷を共に背負ってくれる。それがないと、やる気を維持することはできません」(西島氏)

こうした考えから、同社では、社員の活力を高める取り組みと社員の連帯感を高める取り組みを積極的に展開している。

2 社員の活力を高める

一流講師を招いた勉強会を継続的に実施、社員同士が教え合う実践的な講座も

成長できる環境・機会・風土を用意

「働くことは楽しい」——社員の活力を高めていく上で同社が基本に置いているのは、西島氏のこの人生観・仕事観である。

「世の中の多くの人は、仕事がおもしろくないと思っています。それは、給料や地位を目的に働くからです。でも私は、本来、仕事とはそういうものではないと考えます。難しい課題を乗り越えて目標をクリアしたときの達成感、大きな仕事を成し遂げたときの充実感、一回り大きくなった自分を感じたときの



代表取締役
西島富久氏

自信——こうした気持ちを味わいながら、楽しく働いてほしい。当社の社名には、このような思いが込められています」(西島氏)

社員が仕事で充実感を味わえるようにするためには、まず、充実感をえられる仕事を与えることが大切であり、それに加えて、社員が成長できる環境・機会・風土を提供する必要があると捉えている。

「まず大事なものは、目標を持って一生懸命に取り組むことのできる仕事を与えることです。ただ、やる気を持って仕事に取り組んでも、壁にぶつかることがあります。そのとき、その壁を乗り越える手段がないと迷ってしまい、先に進めません。社員が迷わないように、また、迷ってもその壁を乗り越えられるようにするには、社員が成長できる環境・機会・風土が必要です」(西島氏)

毎月、一流講師を招いて勉強会を開催

社員が成長できる環境・機会・風土を作るための施策の一つに、「IT働楽研究塾」がある。原則月1回、休日である第2土曜日の午後、著名な大学教授や専門家、大手企業の一流技術者を自社に招いて行う自由参加の勉強会である[図表2、写真1]。

「一流の大学教授や技術者が講師を務める聞き応えのある内容です。こうした方々を当社のような中小企業にお招きするのは、少々、背伸び" をしているところがありますが、

日本のトップレベルと最先端技術を肌で感じて刺激を受け、『自分もあのレベルに一步でも近づきたい』と励みにしてほしいと考えています。その道を究めた人というのは、仕事への卓越した取り組み姿勢や考え方、技術の限界を突破した際の苦闘のエピソードを持っておられます。そのようなお話に触れることは、若い社員にとって、その後の技術屋人生の大きな指針になります」(西島氏)

ちなみにこの塾の発端となったのは、毎月の

「帰社日」に西島氏が行っていた勉強会である。同社は、普段、顧客企業に常駐している社員が多いため、月に1度、夕方から本社に集まって社員同士が交流を図る「帰社日」を設けている。社員へのねぎらいと親睦を目的とした集まりだが、そこで、西島氏が若い社員たちに講義をするようになったのがきっかけだという。

「まだ創業から間もないころで、社員は10人程度でしたでしょうか。帰社日に集まった社員に、どんな職場でどんな仕事をしている

【図表2】 社員の成長を促す施策(自由参加の勉強会)

区分	概要
IT働楽研究塾	IT業界における著名な大学教授や各分野の専門家、大企業の一流技術者などを招いて行う自由参加の勉強会。毎回異なる講師に業界動向や最先端技術などの講義をしてもらい、社員の見識を高めている。4月と10月を除く毎月1回、原則第2土曜日の午後、通常3時間程度実施。4月と10月を休みにしているのは、4月は会社総会、10月は研修旅行(後述)があるため。研究塾への参加の有無は、各人の評価には結び付けていない。ただし、参加回数の上位3位までを毎年表彰する。社会貢献の一環として、社員以外の一般参加も認めている。
実践講座	社員が講師を務める勉強会。実務に役立つ最新技術・ノウハウの相互啓発の場であり、先輩社員が同僚・後輩に対して実務に役立つスキルなどを伝授する。講師を務める社員にとっても、大勢の前でプレゼンする訓練になる。IT働楽研究塾の行われる日の午前中に開催。研究塾よりも、実務に直結した内容で、実機を用いた実践的な講義も多い。資格取得のための勉強会としても行われている。講師は、テーマごとに人材開発部が選定して依頼。

- [注] 1. 2004年に開始。いずれも、参加するかどうかは本人の自由。
 2. このほか、業務に関連する資格を取得した社員に、祝い金や手当を支給してモチベーション向上につなげている。

【写真1】 IT働楽研究塾



かを話してもらおう中で、例えば、ある社員が『今、IP電話のテストをしています』と話したとしましょう。当社のような中小企業に入社してくる若者は、十分に教育を受けていませんので、それに対して、私が、『IP電話というのは、こういう仕組みになっていてね……』と教えていました。それが発展して、勉強会を行うようになり、現在のIT働楽研究塾につながりました」（西島氏）

自ら学ぶ人の成長を後押し

IT働楽研究塾は、会社が受講者を指名する研修ではなく、学びたい人が自己の成長のために自ら学ぶ場である。会社や上司から参加を強制されることはない。

自己啓発を目的とした自由参加のセミナーなので、参加しても労働時間とはみなさない。ただし、顧客企業に常駐する社員には、本社までの交通費を支給する。

自由参加ということもあり、各人の評価には結び付けていないが、年1回、参加回数の上位3位まで（同順位がいるので、トータルで5～6人）を表彰している。また、自ら学ぼうとする姿勢が結果的に評価に影響することはあり得る。

なお、評価制度との関連では、「自己目標宣言制度」という目標管理制度を設けている。上司との面談を踏まえて、業績、部下と自分の成長、経営への参画（社内行事や委員会への参加）という三つの観点で目標を立て、期末に達成度を振り返る仕組みである。社員に「やらされ感」が生じないように、自発性を重視しつつ、積極的なチャレンジを促している。目標達成度をそのまま各人の評価に反映するわけではなく、評価の参考資料と位置付けている。

専門分野に限らない幅広いテーマ設定

IT働楽研究塾は、2004年1月の開始以来、これまでに約80回開催されている[図表3]。同社の事業・技術分野に直結する内容ばかりでなく、マネジメントに関するものなど、幅広いテーマを取り上げている[図表4]。

「当初はお金に余裕がなく、古巣の日立製作所をお願いして機材を借りたり、講師に来てもらっていました。私自身も、何度か講師を務めました。次第にさまざまな講師に依頼するようになりましたが、優れた技術者は常識が豊かでないといけませんので、幅広いテーマを取り上げるように心掛けています。新しい技術を学ぶだけでなく、広い常識と深い専門性を兼ね備えた立派な企業人に成長してほしいと願っています」（西島氏）

「例えば、直近3回（76～78回）を見れば、幅の広さが分かります。ソフトウェア開発、脳科学、マネジメントと、当社の事業に直結するものだけでなく、関連はあるが少し異なるもの、まったく違うものも含めてテーマを決めています。年10回を通して聴けば、技術もマネジメントも幅広く学べます」（人材開発部 主任補 高津雄太郎氏）

各回のテーマ・講師は、複数の事業部門の代表で構成する教育委員会（川崎雅幸常務取締役事業部長を委員長、各事業部の課長クラスをメンバーとし、人材開発部が事務局を務める）が、役員と話し合っている。また、参加者へのアンケートで、「この人の話を聞きたい」という希望を募っている。

社員が講師を務める講座も開催

自ら学ぼうとする社員に成長の機会を与える取り組みには、このほかに「実践講座」と

図表3 IT働楽研究塾 過去講義内容(一部)

(講師ご担当時の肩書き)

第1回	GS4000実機研修	日立インフォメーションアカデミー：教官
第2回	通信ネットワーク技術の全体動向と基本技術【その1】	(株)IT働楽研究所：社長
第3回	通信ネットワーク技術の全体動向と基本技術【その2】	(株)IT働楽研究所：社長
第4回	プロジェクト管理	(株)IT働楽研究所：社長
第5回	セキュリティ技術	(株)日立製作所：部長
第6回	サーバ技術動向の紹介	(株)日立製作所：主任技師
第7回	光ファイバ通信	AIKOH技研：社長
第8回	統合運用管理システムJP 1	(株)日立製作所：部長
第9回	IPv6について	アラクサラネットワークス(株)：部長
第10回	VoIPを中心としたネットワークのポリシー設計について	元(株)日立製作所 技師長 都丸敬介氏
第11回	インターネットのビジネス改革とシステム進化 インターネットアーキテクチャの理解	東京大学大学院 情報理工学系研究科 助教授 江崎 浩氏
第12回	変革期の戦略視点	学習院女子大学 教授 江口泰広氏
第13回	プログラミング言語とシステム基盤の動向と展望 COBOL対Java対C#、OLTP対J2EE対.NET	東京国際大学 言語コミュニケーション学部 教授 今城哲二氏
第14回	全員参加のプロジェクトマネジメント	(有)ウインアンドウイン 代表取締役 近藤哲生氏
第15回	コンピュータアーキテクチャ	(株)日立製作所 フェロー 小高俊彦氏 / 東京大学客員教授
~~~~~		
第64回	21世紀の非成長市場で勝ち残る付加価値向上戦略とIT経営	事業創造大学院大学客員教授 上村孝樹氏
第65回	ポスト情報爆発：今のITの動きと、次世代ITのイネーブラについて考える	東京大学 生産技術研究所 戦略情報融合国際センター長 教授 喜連川 優氏
第66回	国際化時代における企業IDに関する研究～企業IDがもたらす影響～	東京工科大学コンピュータサイエンス学部教授 (博士)工学 手塚 悟氏
第67回	ICT活用による地球環境への貢献～知的環境エネルギー対策に向けて～	東京大学大学院 情報理工学系研究科 教授 江崎 浩氏
第68回	マルス（座席予約）システムに学んだプロジェクト管理	旧(株)日立システムアンドサービス 元取締役社長 名内泰蔵氏
第69回	戦略思考をどう身に着けるか？	(株)イニシア・コンサルティング 代表取締役社長 丹生 光氏
第70回	給料の3倍稼ぐ社員になる 自立した社員になり、会社に貢献する	(株)船井総合研究所 シニアコンサルタント 工藤健治氏
第71回	Androidが技術者に提供する新しい可能性	一般社団法人OESF エデュケーションワーキンググループ コーディネーター 満岡秀一氏
第72回	IT技術者に求められるこれからの人材像	船橋情報ビジネス専門学校 学校長 鳥居高之氏
第73回	すぐに現場で使える手戻りなしの要件定義テクニック	(株)日立コンサルティング シニア・ディレクター 水田哲郎氏
第74回	未来の情報環境とユビキタスインタフェース	筑波大学大学院システム情報工学研究科 教授 田中二郎氏
第75回	RFタグ活用の現状と課題～RFタグの活用が業界に与える影響～	(株)テララコード研究所 所長 寺浦信之氏
第76回	権限移譲とリーダになるための7つのステップ	(株)フェイスホールディングス 代表取締役社長 小倉 広氏
第77回	脳科学の応用の最先端（8周年記念講演）	(株)日立製作所 基礎研究所 役員待遇フェロー 理学博士 小泉英明氏
第78回	失わない10年を創る クール・イノベーション	(株)ネットディメンション 代表取締役 林 徹氏

いうものがある[図表2、写真2]。先輩社員が講師を務め、IT働楽研究塾よりも現場の仕事に直結する内容を取り上げる。社員同士が技術・ノウハウを共有し、互いに教え合う文化を醸成する取り組みといえる。講師にとっては、教える技術、分かりやすく伝える技術を磨く場ともなる。

実践講座は、IT働楽研究塾の行われる日の午前中に開催される。こちらも参加するかどうかは本人の自由であり、参加しても労働時間扱いにはならない。ただし、同じ日の午後に行うIT働楽研究塾にも続けて出席する場合は、会社から弁当が支給される。

取り上げるテーマは、前述の教育委員会で

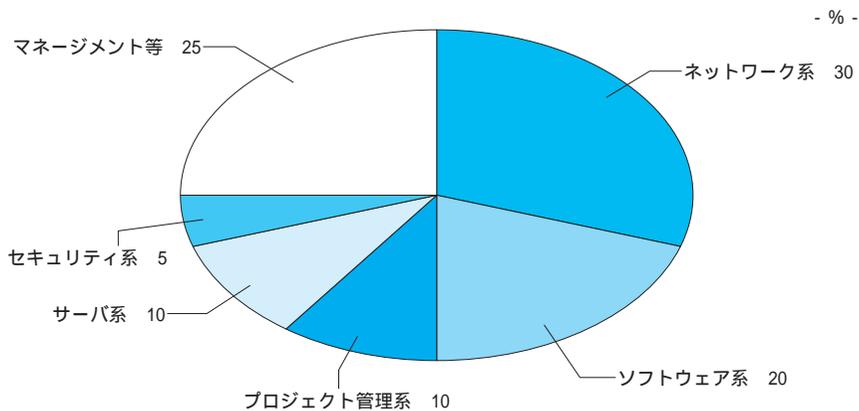
決定する。座学だけでなく、実際に機械を扱いながらスキルを伝えることも多い。

講師は、事務局である人材開発部が個別に依頼する。なかには「忙しい」といった理由で断られることもあるため、計画時には、候補者を複数人挙げておく。初めて講師をする社員には、事務局がフォローをし、事前に本人が作成した講義用資料に対してアドバイスをすることもある。

### 入社1年目の社員が成果や目標を発表

2005年からは、毎年3月に、新卒入社1年目の社員を対象に、「業務成果発表会」を開催

図表4 過去5年間(毎月開催)の研究塾テーマの分野



[写真2] 実践講座



している。入社からの1年間を振り返り、自分がどういう課題に取り組み、それをどう乗り越えたか、今後どのように成長していきたいかを全社員の前で発表させるもので、今後に向けたやる気と成長意欲を高めることが狙いである。日立グループが入社2年目の終わりに行っている「研修員論文発表」を手本にしたという。

「かつて、当社の新卒社員を日立グループの会社が預かって、指導してくれていた時代がありました。そのときに『おたくではやらないの?』と言われたことがきっかけです。発表会には、派遣先の部長や課長も来てくださって、講評をしていただきました。この発表会を聴いて感じるのには、社員が1年でも成長するのかということです。毎年、本人と先輩社員たちとで、成長の喜びを分かち合っています」(西島氏)

### 3 社員の連帯感を高める

全社員が集まる機会を定期的に持ち、会社の未来を語り合う場を設定

#### 社員みんなで会社を作っていく

連帯感を高める上では、以下の3点を重視している。

全社員が集まる機会を定期的に設ける  
経営情報をできる限りオープンにする

会社の未来について議論する場を設ける

同社には、顧客企業に常駐して働く社員が多く、放っておくと、社員同士のコミュニケーションが希薄になりかねない。そこで、全社員が一堂に会するイベントを意識的に設け、一体感・連帯感を高めている。

また、社員の間には「社長が内部留保に手を付けているのではないか」「今期の賞与は、なぜこの水準なのか」といった疑念があると、

社内の一体感は保てない。そのため、業績に関する情報も賞与などの考え方も、できる限り共有する方針としている。

社員同士が自分たちの未来を語り合い、会社の在り方・方向性について提言できる機会も重要と捉えている。こうした機会を設けることで、「自分たちでこの会社を作っていくのだ」という思いが生まれ、帰属意識・経営参画意識が高まる。

#### 研修旅行で会社の未来を語り合う

上記～を実現するために、毎年4月に「会社総会」(設立記念総会)、10月に「研修旅行」(秋季研修)を行っている[図表5]。どちらも2004年から続けており、全社員が参加して会社の方向性を共有している。

研修旅行では、毎回、グループ討議の時間を設け、社員同士で会社の未来について議論する[写真3]。直近のテーマは、「10年後の会社のビジョンと各自の貢献」。このメインテーマの下に幾つかのサブテーマを設定し、6~10人のグループごとに話し合って発表してもらおう。グループ分けに当たっては、テーマごとにグループリーダーを決め、後はランダムに割り振った。事前にテーマとグループを発表しておき、ある程度話し合った上で研修旅行に参加してもらおう。

「社員が20~30人のころに、日立グループの保養所を借りて行ったのが始まりです。当社には、顧客企業に常駐して働く社員が多いため、仲間意識・連帯感を醸成するために始めました。単なる慰安旅行ではなく、研修やグループ討議も行います。自分たちの会社をどうしていくべきかを一人ひとりが考え、仲間と話し合う。それによって、一体感やモチベーションを高めています」(西島氏)

### 管理職らが集まる会議を毎月開催

会社総会や研修旅行は、全社員が経営の情報共有し、今後の方向性について認識を一致させる場である。これに対して、管理職とその候補者が情報共有を図る「全社課長会議」という場も設けている。課長会議という名称だが、課長だけでなく、課長の一歩手前の層から役員までが参加し、情報共有・意識の共有を図っている。毎月1回、夕方から開催する。

この会議は、会社の将来について語り合う「未来委員会」が発展したもので、2007年に

開始した。組織のベクトルを合わせること、自分たちで会社を作っていく喜びを感じてもらうこと、若手管理職や管理職候補が議論・発表する訓練とすること——を目的としている。会議では、月次決算や勤務の状況などを共有するとともに、次期経営計画などについて議論し、自分たちの会社をどうしていきたいのか話し合ってもらう。

また、近年は、管理職教育を強化しており、このほかにも、管理職にディスカッションをさせる機会を設けている。直近では、2011年12月に泊まり込みの部課長研修会を行い、じっくりと深い議論をしたという。

【図表5】社員の連帯感を高める施策(全社員が集まる場)

区分	概要
会社総会 (設立記念総会)	毎年4月に開催 前年度の業績・当年度の事業計画・長期経営計画の発表、各部署責任者による活動方針発表、資格取得者等の表彰が行われ、午後には懇親会が開かれる
研修旅行 (秋季研修)	毎年10月に、1泊2日で実施 会社の方針や今後の事業展開などについて認識を合わせるとともに、自社の今後についてグループ討議を行う

- [注] 1. 2004年に開始。いずれも、全社員が参加して、連帯感の強化につなげる。  
2. このほか、資格取得者表彰式や賞与支給式でも、全社員が一堂に会する。賞与支給式でも会社業績などの情報を共有する。

【写真3】研修旅行のグループ討議



## 4 運用状況など

自ら成長しようとする前向きな社員に、  
今後も継続的に成長の機会を提供

### 研究塾は毎回盛況

IT働楽研究塾は休日の土曜日に開催され、任意参加としているが、それでも参加率は高い。1回当たり50人前後が出席しており、参加率は30～35%に達する。参加しない社員もいるが、成長意欲の高い社員に刺激されて、さらに参加率が高まっていくものと期待される。

なお、本人に参加を強制することはないが、管理職に対しては、全社課長会議などで、社長から「君の部署は出席率が低いね」などと指摘し、部下育成に積極的に取り組むよう促している。

参加者のアンケートでは、「研究塾で聞いた話をもっと深く調べてみたくなった」という声が多い[図表6]。事務局では、「その場で知識を得るだけでなく、自ら成長していくきっかけ作りとしても役立っていると感じま

す」(高津氏)と評価している。研究塾で一流講師による最先端の話に触れているため、難しい仕事にも臆せず、積極的に取り組む傾向が見られる。また、社員のコミュニケーションの活性化にも寄与している。

「以前は、講義が終わった後に、講師を囲んで懇親会をすることがよくありました。今はそこまではしていませんが、社員同士で、『この後、ちょっと飲みに行こうか』と誘い合うことが多いようです。個々の社員の成長につながるだけでなく、そうしたプラスの効果もあります」(西島氏)

実践講座も、社員の成長につながっている。実践講座の場合、社員が講師を務めるので、互いに教え合い、学び合う文化に結び付いている点も大きな効果といえる。

「実践講座の講師を依頼して『忙しい』と断られたときは、少し時間を置いてまたお願いし、なるべく多くの社員に協力してもらえるように取り組んでいます。うれしいことに、最近では、自ら『講師を担当してみたい』と言ってくれる人が出てくるようになりました」(高津氏)

図表6 社員の感想

区分	概要
IT働楽研究塾	講師に来られる先生は、本当の意味でそのジャンルのプロなんです。私たちが直接関係のあるジャンルもあれば関係がないジャンルもあって、他の分野の専門的な話では分からないこともあります。第一線ですとやられていた方の人間味みたいなものは伝わってきますし、本当のプロ中のプロの話の聞けるすごく貴重な経験だと思います。講師の先生の技術や考え方を聞くと、ああいうものを作るにはこういう知識が必要なんだということも理解できます。そういう先生に少しでも近づくことが個人的な目標です(開発本部サブリーダー、2005年入社) IT分野だけに限らず、いろんな分野の話が聞けるので、それが業務に直結するわけじゃなくても、考え方としてすごく吸収できます(システム本部グループリーダー、2006年入社) 多彩な分野の講師の方が来てくださって、毎回面白いです。講師の方は皆さまパワフルです。それぞれの方で表現の仕方は違いますが、仕事に対する姿勢や考え方を伺うことで、そのパワーを分けていただいていると思います(システム本部主任、2005年入社)
実践講座	3回ほど講師を引き受けたんですが、参加する社員もすごく温かい目で見えてくれて、積極的に勉強してくれましたので頑張ってたかって良かったです(開発本部サブリーダー、2005年入社)

[注] IT働楽研究塾で講師を担当したある大学教授は、西島社長との対談の中で、次のように語っている。「異分野の人も多いのに全員が真剣に話を聞いてくれて、熱心に質問する姿勢は気持ちよかったですね。この研究塾は、私だけでなく有名大学の教授や最大手企業の重役などそれぞれの分野の第一人者や新進気鋭の技術者を招いていますが、それを毎月実施している企業は他に見たことがありません」

## 今後も現行施策を継続

西島氏は、今後の取り組み方針について、次のように話している。

「当社のような中小企業にそうそうたる先生方をお招きすることは誠に僭越せんえつですが、社員に高度かつ最先端の技術や知識を直接指導していただきたいとの思いで続けてきました。私は、前職で、幹部の講話などを聞く機会に恵まれました。そのときに聞いた言葉は、今も鮮明に頭に残っています。私の羅針盤というと大げさかもしれませんが、何かあったときに思い出される言葉が幾つもあります。だから、今度は私が社員にいい話を聞かせたい、いい体験をさせたいと考えています」

「社員が継続的・自発的に学んでくれることで、会社のトータルのパワーは着実に増えています。こうした取り組みをしている会社としていない会社とでは、必ず違いが出ます。リーマンショック後には、『研究塾は、しばらくお休みにしてはどうか』という声も出ました。たしかに講師料などが掛かりますので、短期的には経費削減になります。しかし、社員の成長を後押しする大事な取り組みですので、やり続けようと決めました」

「ただし、こうした施策は、受け手である社員の側に「やらされ感」が生じては意味がありません。先日も、全社課長会議の出席者に対して、私がどういう思いで人材育成に取り組んでいるかを話しました。当社の社員はいい社員ばかりですが、ポジティブに捉えてもらえるように気を配っています」

## 他社へのアドバイス

最後に、西島氏に、社員のモチベーションアップに取り組む際のポイントについてアド

バイスをいただいた。

「社員のモチベーションを高めるには、ベースとして経済的な安心や帰属意識が必要ですが、それに加えて、具体的な目標を持たせることが重要です。『こんな設計ができるようになりたい』『こういうプロジェクトのリーダーをしたい』という目標があると、『そのためには、こういうことができなければ』と、自ら成長していこうとします。そして、自分が成長していくことがモチベーションにつながり、仕事自体も楽しく感じて、さらにやる気が高まります」

「それと、目標を持って取り組んでいても、壁にぶつかることがあります。そのときに、その壁を乗り越える手段がないと迷い、挫折してしまう恐れがあります。能力や経験があれば、解決策を考えられますので、後ろ向きな気持ちにならず、『どう乗り越えるか』と将来に目を向けられます。そのような方向に持っていくために、どうやって社員の能力を高めていくか、経験を積ませるかを考える必要があります。この点は、当社にとっても、大きな課題です」

「働くことの目的は、給料や地位ではありません。給料などの報酬を意識しすぎると、仕事は報酬を得るための単なる手段になってしまい、働く楽しさを感じられなくなってしまいます。仕事のやりがいや達成感、充実感を得ながら、みんなで成長していきたいと考えています。こうした私の考えは、理想主義だと言われることがあります。たしかに、私はある種の理想家かもしれない。でも、そうでなければおもしろくないでしょう。いかにあるべきかを語らないで文句ばかり言っているのは、やる気が高まるはずがありません。社員にも、『われわれはあるべき姿を追求しよう』と話しています」