

技能伝承に取り組む企業の好事例発表及び意見交換会

1 日 時 平成29年11月28日(火) 13:30~16:30

2 会 場 京都平安ホテル 2階 「葵」の間
(京都市上京区烏丸通上長者町上る)

3 出席者 9名 (予定は10名であったが、1社が欠席となったため。)

4 当日の次第

- ① 座長 井上 高助 氏(企業で人事・教育部門歴任・ものづくりマイスター)
- ② 進行役 振興コーナー 山下主査
- ③ 参加者自己紹介
- ④ 事例発表企業 (ITを活用したものは今回は入れていない。)

技能伝承好事例発表企業

株式会社最上インクス 参与 藤島 誠一 氏

- ・会社紹介 (配付資料等により説明)

当社の事業内容は薄板金属加工を主力業務とし、大きく分けて3つ **FIN** 事業・試作事業・量産事業からなっている。このうち一番大きなものは試作・・・であり50%。量産事業が37%残りが **FIN** (各種工業製品の冷却ヒレの様なもの) 事業である。コンセプトは、薄板金属加工のものづくりモール「ここへ来ればすべてのものが揃う。」、企画・開発・試作・量産へと顧客のニーズに答える。

- ・ 試作事業について

日々多様化する顧客のニーズに応え続ける。そのため多様な作り方、十分な受入れ体制 (FC 構造) 多彩なメニュー (金属、インサート、成形、アッセンブリ等顧客の「欲しいもの」に対応できる多種多様な加工品 (成型加工, 組み立てアッセンブリ) を揃えると同時にもっとも重要なのが、スタッフの「スキル」いわゆる「多能工」が求められる。

- ・ポイント：一人のスタッフが、設計・生産・品質検査まで実施できるように体制をとっている。間接人員がないため納期を早くすることができる。実例としては、他社では「ボリューム」が大きすぎて、どこの会社も引き受けてくれない（他社では無理だと言われる。）というような案件でも当社へ依頼してもらえれば、解決できる。

○量産事業の体制

ここでは、設計から納品まで、一貫体制をとる。

入口からお客様とやりとりできることが「強み」であり、軸となるのは、提案力・立ち上げ力・改善力の三つである。

具体的には、社内の仕組みの中に新規立ち上げから安定化までの「プロセス管理」を保有しており、早期立ち上げの中でも品質保証をもれなく行うことができる。ここでいう改善力とは、現場メンバー全員が月一件の改善活動を実施することにより、コストダウンだけではなく多種少量生産への対応にもつながっている。

FIN 事業は、自動車、産業機器、燃料電池用熱交換器など、多彩な用途で使用される部品だが、この部分の強みは簡単に言えば「問題解決力」：お困り事に応じた提案、培ってきた薄板加工技術、これらの基礎となっている。

・人財（人材）育成に関する当社の考え方

□理念に基づく経営と人材育成

基本理念・ビジョン・コンセプトの浸透・共感

人づくりへの具体的なテーマ 一貫性、意義（なぜ、何のため）の明確化

□ビジョンに基づく事業展開と能力開発

「事業」という観点で捉える。

役割を責任に対応する能力→人財（人材）育成の到達点は共同経営者

□真の人間教育：「ヒューマンパラダイム」

人間観・人生観の確立と仕事能力は密接な関係にある。

□育てるのではなく、自立的に育つことを目指す。

基本理念にある「仕事を通じて人が人として成長する」場

キーワード：人・夢・成長

これらのキーワードを実現のため各種研修プログラムや、能力評価制度を導入し、導入後も当社に合わないと思える部分は合うように少しずつ変えながら今日に至っている。

特に重要な位置づけのもの。

○事業構造実現に向けた能力要件（教育）

▶「コンシェルジュ」の育成

コンシェルジュとは、当社でいう「総合案内」（営業・現場・技術）のことが、すべて理解できていてその人ならお客様と会ってその場で、単価、経費、納期等々のことが、すべて提示できるというスタッフである。

コンシェルジュに要求される能力：不鮮明なニーズを解釈し、具体的な課題に落とし込んで、提案することができる。提案時は従来の経験、知見及び将来展望に基づき、おおみねの目標値を作成できること。

決して「できない。」とは言わない。

コンシェルジュに要求される能力は具体的には以下のようなものである。

- ① 世の中の動向を把握する力を有している。
- ② プレス加工を中心とした技術的知見を有している。
- ③ 数多くの新規品又は試作品を展開した経験を有している。
- ④ コスト見積ができる。
- ⑤ 適確な課題を設定し、かつ解決策を関係部署と協議し、導く行動力を有している。
- ⑥ 顧客との良好な関係をつくり、企画案の説明、折衝を円滑に行う能力を有している。

このコンシェルジュの養成（後継者育成）は当社の重要な大黒柱である。

意見交換（事例発表についての Q&A を含む。）

（主な意見のみ）

Q A社：最上インクスさんは、社員数はどのくらいおられますか。

A : いま、全体で110名くらいです。

Q B社：人材育成や評価制度の話をお聞きして、それだけやろうとするとかなりのもたというか、労力が必要だと思うが、どういう人達がこれに携わっているのか？

A : 職種別の評価等は各所属長（主に課長級）が担当する。所属長から提示された内容を審査して、これは今の時代にマッチしないと判断されるものには、注文を付け内容を変更等してもらうこともある。

Q B社 : 所属長さんはかなり大勢の人の評価をすることになると思うが、そのあたりの業務量というか、結構な負担になるのでは？

A : 弊社の所属長で一番多くの部下を持っている人で28人を担当している人がいるが、この人の場合、部下の評価関連の業務で1か月くらいは、かかり、他に何もできないと聞いている。「大変だ。」と言っている。

Q C社 : 何年くらい前からこのような職能資格制度を実施されているのか？

A : 5年くらい前から。職能資格制度を発足させたが、その後、当社オリジナルの現制度（評価の項目・難易度等）へと続いている。

Q D社 : 中途採用の人の教育をする場合、「職能別」に実施するのか、それとも別の分け方をされるのか

A : 中途採用者の教育については、まず、1か月間は人生観、仕事観、及び弊社の社風等について、また、それに慣れ親しんで頂くこと等を中心に研修する。この場合はすべての中途採用者を一緒にして行う。

その後、別の時期にまた、1か月間を使い、「これまで勤務していた会社での仕事に対する考え方とかそういうものをいったんリセットしていただいて、弊社の経営方針であったり、人材育成の方向であったり、というものに沿って活動していただく。」という研修をおこなう。その後時期をみて、各人の適正に合致する職場へ配属する計画を策定するが、ここで職能別の教育を実施することになる。

Q A社 : 資格取得について、会社から何か例えば受験料を負担してあげる等の支援はあるか？

A : 基本的に会社が「認めたもの」である場合は、会社負担としている。

Q A社 : 女性社員の割合は？

A : 正社員だけの割合は約2割だ。結婚後いったん退職し、パートで再就職してきている人が少しいる。

Q A社 : 座長さんにお聞きしたい。「技能伝承」と「OJT」とは

どう違うのか？弊社内での議論でこのあたりが時々出てくる意見であり、技能を教えるという場合に「OJTで十分だろう」ということを言う人がいるが、・・・・。

A 井上 丁度、時間も終了予定時刻に近くなってきたので、本日のまとめとうか、総括的な意味でお話したい。

OJT の場合、業務に必要なある作業を教えて、それを習う人がいて、何回か繰り返し指導を受けて、その作業ができるようになった。というところで完結するのだと思う。しかし、「伝承」というのは、単にその作業ができるようになって終わりというのではなく、理論（これをこうやって、そのようにすればなぜこうなるのか？ということ。）を理解したうえで、実証（何々をどうこうすればこうようになる。また、別のアプローチの方法でも同様の物がつくれる。）する、つまり実際にそのやり方を勉強（伝授）して行くという事だと理解している。

ポイントは「何故そうなるか？」ということを理解させることであると私は考えている。

閉会あいさつ

皆さん本日は熱心なご議論いただきありがとうございました。もっといろいろ聞きたいという方もおられでしょうが、この辺で終わりいたします。

最後に、「ものづくりマイスター」の掘り起しと活用についてまた、同じく IT マスターの掘り起しと活用について説明し、閉会とした。

聴講者 5社 7名（総勢9名）

※ アンケート集計結果

7名中 大いに参考になった。：1名
参考になった ：5名
あまり参考にならなかった：1名

※コーナー側からの特記事項

今回、事例発表をお願いした事業所へは昨年夏頃からアプローチをしてなんとか OK をもらった。内容について、打合せをする中で、あくまでも主題は「技能伝承」であり、御社の人材育成の制度説明ではないので、その点くれぐれもお願いします。と言ったものの、どうしても技能もその一環であり、切り離してそれだけ話せといわれても……。というようになりやすく、特に、人事・教育担当の方はややもすると教育訓練の考え方、我が社における人事諸制度みたいなことになりやすい傾向にある。こちらの話のつめ方も問題があった？かと少し反省している。

事例発表者

