

ものづくりの厳しさを乗り切る 人材育成戦略

株式会社 山岡製作所

京都府城陽市平川横道93
従業員数 170人

金型製作の分野でトップクラスの技術・技能を持つ会社である。日本のものづくりが地盤沈下し、海外に出ていく同業者が続出する中で、国内にとどまり日本のメーカーのために、他の追随を許さない高品質の金型をつくり続けようと決意。人材育成の方法を見直し、計画的に人を育て、その成果を確認できるシステムをつくり上げた。その背景とシステムの概要を山岡祥二社長に聞いた。

■ものづくりが直面する厳しさ

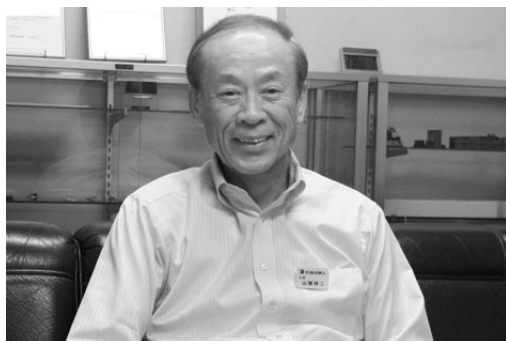
車のボディは、金属板を金型で打ち抜いてつくられる。プラスチック製品は、プラスチックを金型の中に射出成型してつくる。金型はほとんどの工業製品の形を決めるものであり、その意味で、金型産業はものづくりの底辺を担っている。

1991年、この金型製作に携わる事業所は全国で1万3,115（工業統計）を数えた。そ

れが2011年には7,588事業所（経済センサス）とほぼ半減。日本のものづくりの直面する厳しさがこの数字から伝わってくる。

山岡祥二さんの父、山岡憲明氏は1938年、京都市内でプレス加工事業をはじめた。プレス加工を行う中で金型を使用し、その金型を補修することが必要だったため、いつしか自社で金型を製作するようになり、その技術・技能を高めて、電子機器や半導体部品製造用の、超高精度の金型の製作を手掛けるようになった。

会社は日本の電機メーカーの発展とともに右肩上がりの成長を続けてきた。1980年に父、憲明氏が亡くなり、11年後に2代目の兄も亡くなって、1991年、山岡さんが3代目社長となった。それと相前後してバブル経済が崩壊、「失われた20年」がはじまった。



山岡祥二社長

金型はそれまでも景気の影響を大きく受けてきた。景気が上向いて設備投資が増えると応じきれないほどの注文が入ってきたが、景気に陰りが漂うと受注はドーンと落ち込んだ。しかし、山岡さんが社長となってからは、それまでとは様子が違ってきた。超円高に見舞われた日本の電機メーカーは輸出が振るわなくなり、その一方で韓国、中国が台頭してきた。多くのメーカーが工場の一部を次々海外に移し、金型メーカーもまた海外に移転するところが相次いだ。そして、2002年、アメリカでITバブルが崩壊。日本の電機メーカー各社も大赤字を記録したその年、山岡製作所は創業以来はじめての赤字に陥った。

■会社が勝ち残っていくために

少子高齢化がすすみ、人口が減っていく中で、もはや国内市場の拡大は期待できない。その問題意識は、それよりずっと前からあった。パイが小さくなっていく中で、どうしたら、この会社は勝ち残れるか。1995年頃から、山岡さんは何度も幹部社員を集めて、検討を重ねていた。

山岡製作所には4つの事業分野がある。
①金型の製作、②金型を搭載した製造設備の製作、③自社金型を使ったプレス加工の受託、④発注元ブランドによる生産設備のOEM組立の受託の4つ。

このうちのメインは金型製作であり、すでに国内でもトップクラスの技術・技能レ

ベルを築いている。この技術・技能を他の追随を許さないレベルにまで高め、製品の高付加価値化をもっと推しすすめるべきだということを幹部社員とともに確認した。その一方で、発注者が指定するとおりにつくるOEM組立は徐々に縮小させていこうと決めた。OEMには自社のノウハウを生かす余地が少なく、規模のメリットのある海外の工場のほうが有利になる場合が多いからである。

金型への注力を強めるとして、これまでどおり国内電機メーカーの仕事を続けるのか。あるいは、海外メーカーからの仕事も積極的に受注するのか。多くの同業者と同じように、海外に渡って向こうで金型をつくるべきかについても検討した。

たとえば、海外メーカーから注文を受けて金型をつくったとする。彼らはその金型から技術・技能を読み取り、人件費の安い自国の金型メーカーに同じものをつくらせようとするだろう。あるいは、海外に工場をつくり、外国人を雇い入れ、日本人従業員が出ていって技術・技能を教えたとしても、ようやく一人前になったと思ったとたん、もっと給料の高い会社に移っていくだろう。そんな実例を枚挙にいとまがないほど聞いた。

とするなら、従来どおり日本メーカーの体力が続く限り、日本メーカーのために金型をつくり続けるしかない。だが、それだけでは十分ではない。その金型の品質を海



社内講習の様子



外メーカーの追随を許さないレベルにまで引き上げ、海外メーカーが迫ってきても、さらにその上を行って突き放せるだけパワーを身につけなければならない。そのためには、これまで以上に人材育成に力を注ぎ、かつその効率化を図らねばならない。

■MOSの構築

人材育成には、どこの会社も力を入れている。しかし、従業員の能力はなかなか目には見えず、成果の確認が難しい。それが見えるものにし、1年間でどこまで高めるかの目標を掲げ、実際にどこまで高まったかを確認できるものにしたい。そのための人材育成システムを模索し、試行錯誤を続けてきた。

その形がようやく整い、MOS（Management Of Skill 技能経営）としてスタートしたのは、2002年の赤字を経験する2年前のことだった。MOSは同社独自の人材育成システムで、当時注目された経営管理手法、MOT（Management Of Technology 技術経営）に倣^{なら}って命名されたものである。

MOSの具体的な中身を検討するために、部長・課長8人で構成する教育推進委員会が設置されている。この委員会が職種ごと、職能段階ごとに必要な知識、技術、スキルを洗い出し、教育科目やOJT項目を設定した。委員会は現在も2ヵ月に1度開かれていて、それら項目の見直しと拡充をすすめている。

■教育科目

教育科目は30～40科目からはじまり、現在は約200科目。たとえば、現業系では、KYT訓練、5Sの実践、安全衛生、QC教育、生産管理システム、組立要素、機械計測、ネジ締め付け作業、読図、工作機械、プレス機械、組立作業…などが含まれている。社内の担当者が社外で講習会を受講したり、自分で本を読んで勉強して、テキストを作成。自分が講師となって他の社員を教えている。

社内講習の実施時間は、①平日早朝 7:30～9:00（1.5時間）、②土曜日午前中 8:30～12:00（3.5時間）、③土曜日全日 8:30～16:30（7時間）の3パターンがある。受

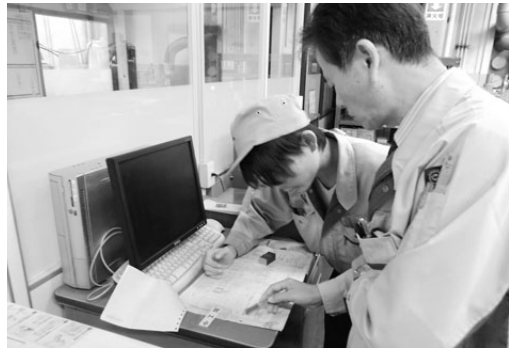
講は労働時間とはみなさず無給扱い。ただし、①については所定時間内の8:15以後のみ通常どおり勤務したものとみなしている。また、講師には一定の手当が支払われる。

1科目の講習時間は、短いもので1.5時間、長いものでは1日7時間コースが4回シリーズになっている場合もある。いずれも修了試験を行い、合格者には一定のポイントを与え、それが一定水準までたまると昇格試験を受けることができる。

■押しつけOJT

知識教育のほかに、仕事を通じてしか伝えられないスキルがある。たとえば、ミクロン単位の超高精度で金属を研磨する技能や、より精度を高めるための治具のつくり方の技能などは、座学ではなくOJTで伝える。OJTは上司や「スーパー職人」の称号を持つベテラン社員が担当する。従来のOJTは、上司の判断で必要に応じて随時行われるものだったが、MOSシステムの中では計画的、強制的に実施され、結果が評価される。その意味で「押しつけOJT」と呼ばれている。

まず、毎年4月に、上司が部下1人ひとりについてスキル評価を行う。たとえば「納期管理業務」「表面処理の発注」「受付業務について学ぶ」「電気ドリルの危険作業OJT」「両頭グラインダーの安全作業」「NCフライス盤の実作業」…などの項目



徹底したOJTの取り組み

について、そのスキルレベルをILUOチャートによって、「-」＝未経験、「I」＝常時指導を受ければできる、「L」＝適時指導を受ければできる、「U」＝通常の下で1人でできる、「O」＝複雑な条件下で1人でできる、「◎」＝指導ができる…の6段階で評価する。そして、どの項目について、誰が指導するか、いつまでに、どのレベルまで引き上げるかの目標を決めてOJT計画を策定。それに従ってOJTを実施し、結果を評価する。OJTを受けた社員は、それらを各人別の「OJT記録台帳」に記録し、上司の確認を受ける。

■マンパワーUP活動

山岡製作所では1980年代からQCサークル活動に力を入れていたが、1998年から個人単位の「マンパワーUP活動」に切り替えた。トップダウンの方針管理に対して、QCサークル活動はボトムアップ活動とされてきたが、実際にはボトムアップだけでQCサークルが成果を生むのは難しい。職制の指導と関与が不可欠だし、その陰でお



「マンパワーUP活動」の全社発表会

神輿にぶら下がっているだけというメンバーも出てくる。1人ひとりをもっとレベルアップするには、個人に焦点を当てる必要があるとしてはじめられたのが「マンパワーUP活動」である。

管理職以外の全社員が1人ひとり、1年間のテーマを掲げて改善活動を行うもので、テーマ設定時と完了時に、山岡社長と5人の幹部が順次各部門に出向いて、その部門の全員の発表を聞く。テーマは、最初は「身の回りの4S」でもよく、「自分の仕事の不良率を1年間で2割減らす」とか「自分の仕事に必要な30のスキルのうち、これとこれとこれを1年間かけて2段階アップする」…というのでもよい。テーマ設定時には、なぜこのテーマを選んだのか、どんな方法で、どんなスケジュールで問題を解決するかを発表する。「その目標は高すぎるのではないか」「低すぎるのではないか」と指摘を受けてテーマを修正することもある。

実際の活動に入ると、テーマ解決のため

にどんなことをやったかを毎月記録し、上司に提出する。上司はそれにアドバイスを与えたり、激励の言葉を書き込んで返す。そのキャッチボールの丁寧さが、個人の成長に大きな影響を与える。この「マンパワーUP活動報告書」は全社員に公開されており、同僚の目標や進捗状況をパソコン上で自由に見ることができる。それも活動に真剣にならざるを得なくしている背景のひとつである。

年度末には、やはり社長と幹部が各部門を回り、その前で全員が順次パワーポイントを使って、1人7～8分で成果を発表する。1人ひとりにとっては大きなプレッシャーだが、それを乗り越えることで自信が生まれ、マンパワーアップに大きく貢献している。

■スキルアップの効果

こうした取り組みを10年、20年も続けてきた。その中で、スキルの定義は、次第に細部にまで及んできている。たとえば、金属を研磨する仕事の場合、金属には通常の鉄、焼き入れ鋼、超合金などの種類がある。それをやすりで直角平行に研磨する。そのそれぞれの金属材料でプラスマイナス3ミクロンの精度が出せるかどうか、プラスマイナス1ミクロンの精度が出せるかどうか、というレベルにまで及んでおり、そこまでのスキルを身につけた社員がどんどん誕生してきている。



従業員にとっては気の抜けないシステムである。早朝から、土曜日まで、無給で勉強させられる。1人ひとり目標に向かってすすむことを強要され、その過程を社長や幹部が全部見ている。しかし、それがつらいから会社を辞めるという社員はほとんど出ていない。社内講習には、OEMの仕事があるときに雇い入れられる派遣社員や期

間社員も、受講することができる。彼らはOEMが終了すれば雇止めになるのだが、それでも自分の能力を高めるために受講する人が少なくないという。

ほとんどの社員がいまの時代の厳しさを十分に感じており、それを勝ち抜いていくには自分の能力を高めるしかないこと、そして、MOSというこのシステムが自分の能力を高めるうえで役に立っていることを理解しているからだ。

「他社が10年かけて社員を一人前に育てるとしたら、私たちはMOSによって6～7年で一人前に育てることができる。それを10年、20年続けてきています。この差は大きいと思います」

山岡さんの言葉は自信に満ちていた。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中