

ものづくり企業における生産職育成の取り組み

川崎重工業(株)
作川孝一



発表の概要

団塊の世代の大量退職を迎え、ものづくり企業の根幹を支える製造現場における現場力の維持・向上は製造業にとって一層重要な課題となっている。

しかしながら、定年退職する熟年技能者の匠の技や管理監督者の職場管理の経験を次世代に伝承していくことが困難になっている。

この課題を解決するために、あるものづくり企業が取り組んでいる製造現場で働く生産職に対する制度・教育等について紹介する。

生産職社員の人員構成が58歳以上の高齢者が多い反面、それに続く45～55歳の社員が少なく「人員構成の歪み」が生じているため、今後定年退職していく熟練技能者の匠の技や管理技術者の職場管理の経験を次世代に伝承していくことが困難になっている状況が有った。

技能伝承を促進する仕組み

生産職の技能とは

範師制度

技能資格の早期取得制度

技能グランプリへの取り組み

管理監督者の職場管理力の向上施策

職場長研修

班長研修

生産職の教育体系

生産職の研修体系			
階層	階層別	技能	その他
職場長	S3任用者研修 職場長研修	範師制度	
班長	班長研修		
上級作業者		技能資格早期取得の奨励	
中級作業者			技能グランプリ参加 兵庫ものづくり競技大会参加
初級作業者	若手生産職向けKPS基礎研修 若手生産職向け品質管理基礎研修		

※全社を対象とした本社主催分のみ記載。
事業所独自の教育・研修体系については、事業所勤労へ確認下さい。

1. 生産職の技能とは

1) 匠の技

感覚的なもの、経験に裏打ちされた勘

- ①機械加工時の切削音、切粉の出具合で判断
- ②仕上がり面を指で撫でた時の手触りの感覚

2) 工夫する力

- ①より良いものを造る力
- ②新たなものを造る力
- ③製作方法を改善する力

2. 範師制度

伝承すべき技能を保有する熟練生産職に対し、その技能を後進へ伝達することを前提に、「範師」として認定を行い、その技能を計画的かつ組織的に伝承することを目的とする。

選ばれた後継者は、他の業務から離れ、技能を受け継ぐことに専念する。

技能伝承は範師と後継者が1対1で行う。

技能伝承奨励金を範師に支給する。



旋盤とは



旋盤とは



範師制度の効果

忙しいと、現場では指導よりも製品の製造が優先されがちだが、職場で若手を指導する雰囲気が高まった。

範師が保有する伝承すべき技能を誇りを持って後進に伝承する雰囲気が高まった。

3. 技能資格早期取得奨励金支給制度

生産現場力の向上施策の一環として、技能資格の早期取得を促すことを目的に、早期取得者を対象に奨励金を支給する。

対象資格

技能検定の特級及び1級

溶接管理技術者特別級、1級、2級及び溶接作業技術者の資格

事業部門が定める相当資格特級及び1級

技能資格早期取得奨励金支給制度

技能伝承にあたっては、受け継ぐ世代の育成・レベルアップが重要。そのためには技能に対する意識付けを若いうちから行うことが重要であり、その第一歩として、全社共通の技能資格の早期取得目標を設定し、早期取得者へ奨励金を支給することで、その促進に努めるもの。

技能資格早期取得奨励金支給制度

技能資格の取得については、事業所により期取時期や資格の種類、運用にばらつきがあった。これを改め、全社的に公的技能資格の取得段階のイメージを以下の様に設定した。

技能検定2級および相当資格：入社2年目に全員が取得

技能検定1級および相当資格：20歳代の50%以上が取得

技能検定特級および相当資格：30歳代の20%以上が取得

技能資格早期取得奨励金支給制度

公的資格には無いが実務と関連のある技能についても「相当資格」として認定を行うことで、全社的な技能資格の早期取得への関心を高め、早期技能向上の目標としている。

技能資格の早期取得制度の効果

普段、プログラムによる自動作業を行うNC工作機械を使って製品を作っていた先輩が、普通旋盤の技能資格を取得。手作業をすることにより「NC工作機械の仕組みへの理解が深まった。」「NC工作機械で製作する際も、手作業での体験が製品の完成度を高めることにつながる。」と話した。

当初は奨励金目当ての人もいたが、仕事に活かせることが分かり取得を目指す者が増えている。若手が自発的に技能を高める雰囲気広がった。

4. 技能グランプリ

技能グランプリとは

2年に1回開催される技能競技大会であり、卓越した技能を有する技能士が日本一を競う大会。

技能グランプリ

技能グランプリに取り組む意義

匠の技を有する熟練技能者と若手が1対1で技能伝承する環境を強制的に作ること。

具体的には、選手を6か月間、職場から離し、匠道場という名の技能訓練室にて、匠の技能を有する熟練技能者から1対1で競技課題を製作する指導を選手らが受けることを毎日、続けた。

技能グランプリへの取り組みの効果

- 1) 技能向上のために工夫する力を職場に持ち帰る。
- 2) 工作機械を操作する時に必要な高度な感覚を熟練技能者からの指導により選手が受け継ぐ。
- 3) 選手が所属する職場や工具製作を手伝ってくれた周囲の職場が一致団結し、工場全体の活性化に大きく貢献した。
多くの関係者の応援により、職場の枠や役職を超えた一体感の醸成が自然と形成された。

5. 職場長研修

背景

(1) 職場長の世代交代と当社の人員構成の歪み

職場長の育成においては、かつては先輩職場長との日々の仕事そのまま教育の場として機能していた。しかしながら、当社の歪んだ人員構成により、従来と比較し、経験が浅く若くして職場長に任用される場合が増えてきた。その様な若手職場長にとって年齢が近く良き指導者となる先輩職場長が同じ職場に少ないため、職場の中で職場長の人材育成をしていくことが困難になっている。

職場長研修

背景

(2) 契約社員・請負工の登用

近年、契約社員や請負工の中途採用者が増加したことにより、職場内の構成員の多様化が進んできた。それらをとりとめる職場長に一層のリーダシップ、部下育成、コミュニケーション等の能力が求められている。

職場長研修の主要項目

研修の主な項目：カンパニー聞き取り調査にて得られた情報（研修実施の背景、職場の悩み）を基に、

日本産業訓練協会にて実施されているMTP（管理研修プログラム）研修の内容を基本とし以下の通り。

MTP（管理研修プログラム）研修とは

管理研修プログラム：管理職のための、「管理とは何か、管理職とは何をしなければならないのか」

管理者にとって必要不可欠な管理の基本を分かり易く系統的にまとめた研修プログラム。

これまで12回の改訂を重ね、常に時代のニーズに合わせた具体的な事例を採用。

職場長研修の主要項目

- (1) ミッションステートメント
- (2) 管理の基礎
- (3) 部下育成
- (4) 人の接し方(信頼関係の再構築)
- (5) コミュニケーション
- (6) リーダーシップ

6. 班長研修

背景

- (1) ゆとり世代と呼ばれる最近の若者にどう接したらよいか、どのように指導していくべきかについて悩みを抱えている班長が多い。
- (2) 人員構成の歪
- (3) 職場長研修を受講した職場長から職場長研修を班長向けに噛み砕いた研修を班長に受けさせてほしいとの声があった。

班長研修の主要項目

- (1) ミッションステートメント
- (2) 管理の基礎
- (3) 人の接し方
- (4) 製品に対する愛着、誇りを感じさせる部下育成
- (5) コミュニケーション
- (6) ゆとり世代の特徴およびゆとり世代とのコミュニケーション
- (7) リーダーシップ

班長研修の主要項目と班長の悩み

- ・人の接し方
特に若手に対する接し方に世代間の壁を感じている。

- ・製品に対する愛着、誇りを感じさせる部下育成
若手の中には自分の関心のあるもの以外には興味を示さず、お互いの仕事の隙間を埋める意識やフォローする気持ちが希薄な場合がある。彼らに製品に対する愛着、誇り、責任感を植え付けたい。

班長研修の主要項目と班長の悩み

・コミュニケーション

班長は年上の部下に仕事を依頼する立場に悩んでいる。

仕事を依頼する前提となる職場の雰囲気作りが重要となる。

・ゆとり世代の特徴およびゆとり世代とのコミュニケーション

指導に対する本人の反応(理解度)が分かりずらく、ゆとり世代とのコミュニケーションに悩んでいる。

職場長研修と班長研修の違い

	職場長研修	班長研修
狙い	主体的に行動する管理者の育成 上司に対しての良き補佐役の育成	部下を集団としてまとめあげ、 職場の目標を達成して成果をあげる。
管理の基礎	職場（人）の管理。 人間行動の理解：人を管理するために人を理解する。 組織の理解：組織の機能を理解する。	仕事の管理。 与えられた組織の中で、部下と協力して如何に 目標を達成するかを考える。
部下育成	将来の組織を見越して、部下育成のあるべき姿 を考え、育成担当者を決定し職場での育成方法 を考えていく。	まずは自分が製品に対する愛着、誇りを持って いることをものづくりの中で若手に示す。最終 的には製品への誇りを持てるような後継者育成 を考える。
人の接し方	態度の変容：相手の態度を変えようとしても変 えることは容易ではないことを理解し、相手の 態度を変えるには自分の接し方を変える必要性 に気付く。	職場での人の接し方に関する悩みを共有し、解 決策についてのヒントを得る。
コミュニケーション	コミュニケーションの確立：部下とのコミュニ ケーションを基本にして、上司への働きかけ 方、上司を助け、進言する重要性を学ぶ。	職場の目標を達成するために、部下に向けたコ ミュニケーションを重視させる。
リーダーシップ	人、組織を動かす。 将来のあるべき姿を描き、部下と共に考え、上 司へ進言する。	自らが職場の目標を達成することを若手に示 す。そのことを通じてリーダーシップを発揮す る。

研修に対する受講者の反応

・部下育成

作業は簡単なものから成功を積み重ねさせることにより、自信を付けさせ、期待していることを伝えられるように努力したい。

・人の接し方、コミュニケーション

自分の態度を変えたことで、部下とのコミュニケーションが取れるようになった。

研修に対する受講者の反応

個人的に部下と会話する機会を積極的に増やすようにした。そうすると、部下から話しかけてくる回数が増えた。

・リーダーシップ

「人間学では、自分の喜びは真の喜びではない。人の喜びを見て我が事のように喜ぶ。」と聞きこれがまさにリーダーだと思った。

研修に対する受講者の反応

パイロットと整備士は信頼関係と仲間意識が大切。
私の職場でも仲間意識を大切にしていきたい。

世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する
“Global Kawasaki”