

匠の技で未来を創る ～山岡技能経営 (MOS) と人材育成～

見学の
ポイント

超精密金型及びプレス関連自動機の製造を行う。わずか1ミクロンの凹凸も見逃さないスーパー職人による付加価値の創出、そしてスキルを次世代に継承するためのユニークな社内教育システム(スキル・マネジメント教育、マンパワーアップ活動)が高い評価を得ている。2008年には京都府から「知恵の経営」実践モデル企業として第一号認定を受ける。

株式会社山岡製作所

代表者/山岡 祥二

住所/京都府城陽市平川横道93

電話/0774-55-8500

URL /http://www.yamaoka.co.jp/



【見学日】平成20年11月27日(木)

優れた技能を持つベテラン職人 集団が生み出す知的資産

当社では、経営基本方針の中に「人が育つ企業環境を造る」という目標を掲げており、戦略的な人材育成の姿勢を明確に示しています。人材育成の根底にあるのは、山岡技能経営 (MOS: Management of skill) という考えです。すなわち、①社員のスキルレベルを明確にし、②社員のスキルアップを個人ごとに管理、目標レベルの早期達成、③スキルと職能資格を明確に一致させ、④当社の技能者しかできない分野の仕事を拡大して企業として継続的な発展をめざそうというもの。この技能経営ピラミッドの頂点にるのが、“スーパー職人”と呼ばれる技能集団です。“スーパー職人”とは、金型プレス・機械加工などについて卓越したスキルやノウハウを持ち、どのような顧客ニーズ

にも的確に応えることができる超ベテラン職人のことを指します。例えば、他の企業が今から精密金型分野に新規参入しても、優れた職人を育てるのに何年、何十年という年月がかかります。私たちはその間に、一歩も二歩も先に進んだモノづくりを行えばいい…。高精度の加工技術に加えて、プラスαの付加価値を創出する“匠の技”を有しているのが、当社の強み(知的資産)といえるでしょう。



横田吉男取締役
生産統括担当兼
OEM製造部部长

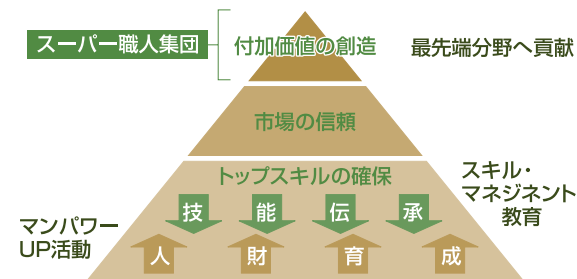
もう一つの強みは、“スーパー職人”が培ってきた技能が脈々と継承され、人材の谷間がないということ。たとえ、優秀なベテラン職人がトップスキルでモノづくりを行っても、3年後に退職して「あの仕事をできる人材がない!」ということになっては、安定してお客様

に製品を供給できないでしょう。知的資産の種とは、社員が仕事をする過程で得たものを第三者がすぐに利用できる形で整備すること。つまり、「書類や道具、仕組み、ルール(現場のノウハウ)を貯めること」にほかなりません。当社では、ベテラン職人が

培ってきた個人スキルを電子化してデータベース化し、社内LANを通じて社員全員がいつでも検索・閲覧できるよう工夫しています。また、上司(技能者)に対して、「来年までに、部下のスキルをこのレベルまで高めなさい!」という明確なチャレンジ目標を与え、指導する側とされる側が一体となって人材育成に取り組むなど、スキルを経営の柱と位置づけた環境整備を行っています。

1997年には、社員一人ひとりの業

技能経営 (MOS) ピラミッド



務能力を向上させる目的で、「マンパワーアップ活動」を開始。これは、自分たちが取り組む年間テーマを一つ決め、その成果を社長や役員の前で報告するという活動。最終的には優秀事例3人を選び、経営計画発表会でプレゼンテーションしてもらいます。企業経営をスポーツに例えるなら、チームを強くするためには、個人力を高めていかなければなりません。国が実施する技能検定、また加工技術に関しては当社

独自の社内技能検定を実施するなど、個人スキルの向上、モチベーション維持に努めています。

トップスキルの伝承を可能にする スキル・マネジメント教育

技能経営を支える人材を育成するために、2001年から「スキル・マネジメント教育」に取り組んでいます。業務に必要な知識・技能を修得してもらうための教育を職種別・等級別に体系化したもので、1級から9級まで161の実施科目を用意。社員全員が受けなければならない必須科目、技術職・事務職共通の科目、そして経理部門や生産管理部門が受講する専門科目に分かれ、講師はすべて社員が担当しています。もちろん、受講者が一人でも、マンツーマン

ンで行います。例えば、必須科目のIE手法は一日7時間コースを週4回実施。生産現場をビデオ撮影したものを教材として使用し、現場に無駄はないか、生産効率を高めるにはどうすればいいのかなどアイデアを出し合います。修了時には理解度テストを行い、不合格なら来年また再受講するか、補講を受けなければなりません。一方的に教育するだけでなく、個人のスキルや知識の履歴を明確にし、それぞれにフィードバックしていくことはとても重要だと思います。

実施科目の161という数字は多いと思うかもしれませんが、これにはきちんとした意味があります。私たちは2000年に「V'04戦略会議」を開催し、これからの営業戦略として製販一体活動を推進し、現場の技術者・設計者が自

分の作った製品を売っていきこうと決めました。しかし、モノづくりばかりしている人間がお客様の前に出て、急にプレゼンテーションをしろと言われても、どうしていいかわからないでしょう。それなら、社内で教育しよう!ということで、2級のスキル(知識)において「マナーの実践」を必須科目にしました。名刺をどうやって渡すのか、応接室ではどこに座ればいいのかなど、基本的な営業マナーやプレゼンテーションの要点などを徹底指導しています。このように、スキル・マネジメントの教育科目はすべて必要に応じて増やしていったもので、無駄なものは一切ありません。社員の早期スキルアップを実現するために、大変合理的で分かりやすいシステムだといえるでしょう。

スキル・マネジメント教育は、原則として時間外に行っています。休日の土曜や日曜に出てきてもらうことも少なくありません。では、どのようにして社員のモチベーションを維持し、教育効果を高めていけばいいのでしょうか。

実は、それぞれの実施科目には原価管理1点、パソコンシステムの基礎2点、金型実技講習2点…というように、修了したときにポイント(単位)が与えられる仕組みになっています。例えば、3級の一般職から4級の主任職に昇級したいのなら、1~3級までの所定科目を受講し、20ポイント以上を取得しなければなりません。その時点になって初めて、主任やグループ長に昇級する資格を有することができます。つまり、給与を上げなければ、スキル・マネジメント教育に参加して、必要科目を受講せざるを得ないわけです。

当社の強み(知的資産)の源泉は、生涯をかけ山岡製作所で働けるという「終身雇用」が定着して経営されていること、そして人材育成にける会社の意欲が社員一人ひとりに十分に伝わっているということでしょう。今後、さらに私たちの知的資産を磨き高め、人材を核とした技能経営を押し進めていきたいと思えます。

スキルの教育項目の一例

3級職には絶対必要な試験科目を示す		共通とは技術職、事務職共通の教科を示す				専門とは職業別の教科を示す				
必須	必須	共通	共通	3 級						
IE手法	原価管理	パソコンシステムの基礎	アクセスソフト	エクセルソフト(中級)	ワードソフト(中級)	金型実技講習(中級)	人物の流れの改善	品質管理の基礎	事務管理の基礎	納期管理の基礎
3	2	2	2	2	2	2	2	3	5	5
社内	社内	社内	社内	社内	社内	社内			ビジネスキャリア	ビジネスキャリア
		修了時に与えられるポイント								
							2,000	2,000	2,000	2,000
							22,890	17,850	12,600	12,600



トップスキルをどのようにして次世代に継承していくか。中小企業にとって経営を左右する重要な問題である。山岡製作所では、目に見えない技能や知識を定量化し、ベテラン職人自身が講師となって人材育成を行っているのが特長的だ。独自の職能資格制度を設け、社員一人ひとりのレベルアップを実現し、技能者にしかできない付加価値の高い仕事を提供していく…。技能経営の真髄は、まさにここにあるのだろう。