技能と技術の融合と人材教育について

しのはらプレスサービス株式会社　専務取締役工場長　**篠原　正幸**

1. はじめに

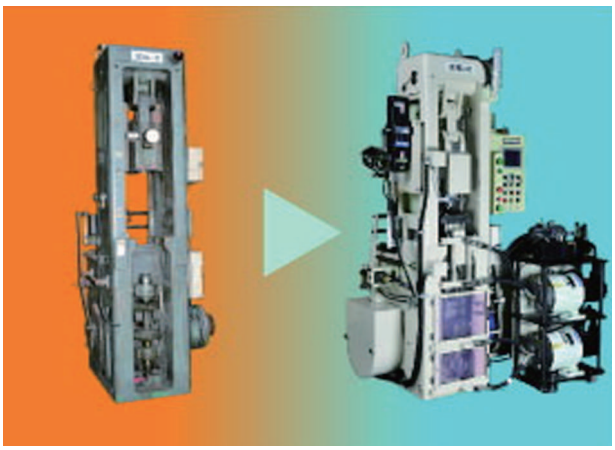
しのはらプレスサービス株式会社は，金属加工用プレス機械のメンテナンスを主な業務として活動しております。千葉県船橋市に本社を置き，全国17ヵ所の営業所を展開しメンテナンスエンジニアリングをお客様に提供しております。

機械メンテナンス業界の特徴の１つは，小規模企業の集まりであるということです。プレス機械は厚生労働省により，年１回の有資格者による法令点検が義務付けられていますが，現在，その法令点検代行業者は全国に350社ほどあるといわれています。しかし，そのほとんどの企業形態は小規模が多く，平均しても５人程度の社員構成で，いわゆる社長自らが一人親方で事業化しているのが実態であると思います。しかも，やっと10人程度の規模になったとしても，設備がいらず，比較的安易に事業化できることから独立される方も多く，その結果，事業の継承，技能の継承というのはきわめて難しいというのが実態であります。

そして，作業時間は場合によっては深夜になることもあり，土曜，日曜に作業が集中します。ゴールデンウィークや夏休みなどの連休もなく，基本的に休日という概念がありません。また，現場は，汚い，きつい，危険という，いわゆる典型的な3K職場ではないかと思います。

さらに社員の状況が特殊であることも特徴の１つです。経験のある方の転職者が中心で社員構成されており，高年齢者が多くを占める傾向にあります。当然のことながら，新卒社員が入ってくるような職場ではなく，体系的な教育が行われていません。

本　社



リビルト前　と　リビルト後

作業風景（本社工場）

作業風景（設計部）

にもかかわらず，当社は社員約150名，課長以下の平均年齢が28.7歳で，９割の社員が新卒社員で占められている会社であります。これは，業界においてきわめてまれな例であるといえると思います。

個人的意見でありますが，本当は機械をつくるよりも修理の方が難しいのではないかと思っています。機械は現在，非常に精度の高い工作機械によって部品加工されていますので，組立過程において比較的安易に精度等が出やすい状況にあると思います。しかし，修理というのは，何が起こるかわかりません。組立はもちろん，メカ，油圧，電気についての知識も要求され，何よりも，瞬時に総合的な判断能力が必要とされます。本来，メンテナンス会社（部門）は，非常に優秀な技能を持った集団でなければならないはずなのに，そのほとんどは新規製造過程に組み込まれ，修理に従事することは，むしろそうでない人たちの集まりのような扱いをされている傾向があるのではないかと思います。それは間違いなく，マイナーな意識を持ち続けた業務遂行であり，働く人たちにとっては歓迎されない環境であると言わざるを得ません。

このような職場でありながら，当社での新卒社員が成長していく過程は，まさに「社員教育」の重要性と，そこに取り組むべく「環境づくり」の継続性を意味しているのではないかと考えます。

作業標準

2. 知識集約型産業という見方

創業以来，当社のビジネスモデルを「知識集約型産業」ととらえ，愚直にまい進して参りました。特に，技術・技能の点では，ともすれば１人ひとりが得た技術は，その人に付いてしまう，いわゆる「属人性」が強いところを「標準化」し，社員全員で「共有化」するという意識付けを行ってまいりました。

そのために，社内にあるありとあらゆる情報を「公開」し，社員全員に教え，理解させる運動を継続的に行っております。これは，技術・技能のみならず会社の経営に携わる情報までも公開し，共有化しております。これにより，社員自らが考え，行動する概念が１人ひとりに植え付けられ，それゆえに自分たちの役割りが明確にわかるという環境になっております。

そのなかでの特に「技術・技能の共有化」であり

4000機種以上の技術情報

新入社員研修

ますが，当社には「作業標準」という技術資料集があります。これは，どんな人でも自分が得た技術をこの作業標準に登録することで，その技術を他の社員に知ってもらうという技術資料集です。現在では，約1500もの技術集となり，どんな人でもこの作業標準を閲覧することで，正確な手順・時間を知ったうえでの作業が可能となります。

また，技術者だけでなく，営業のような間接的業務の社員でも，お客様に説明するときなどにこの作業標準から説明することで，説得力のある説明が可能となります。つまり，技術の標準化とは，単に技術を共有・継承するだけでなく，会社全体としての「核」なるナレッジと成り得ると考えます。

当社にとって，この「作業標準」という「教科書」が存在したのが大変大きな効果を生む源泉となっていることは間違いありません。そして，それは修理という一見「労働集約型」作業に見えるものを「知識集約型」作業という，大変インテリジェンスのあるカタチに変えた大きな成果だったと考えます。

3.「生涯職業能力開発体系」との出会い

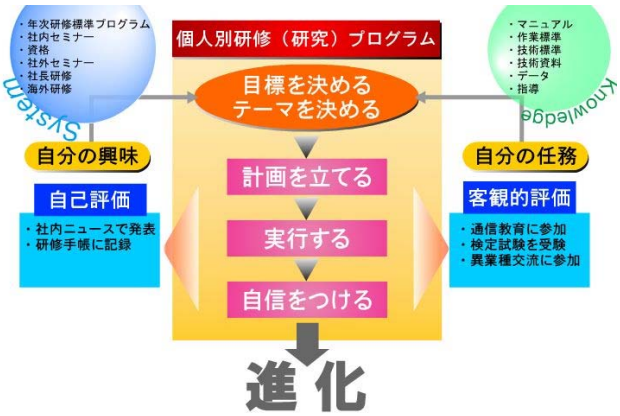
ここで，当社の教育システムについてご説明申し上げます。

まず，導入期でありますが，３段階で教育を進めております。第一段階では，『①しのはらプレスサービスとはどういう会社か　②社会人と学生の違い　③新入社員としての心構え』といったごく基本的な内容の講座を合宿形式によって行います。社長・専務・役員と新入社員だけの参加による合宿研修で，この期間で社会人としての勇気を持てるような基礎をつくりあげることを目的としております。

第二段階として，基礎的技術研修を行います。本社において，先程お話しした「作業標準」を活用しつつ，先生役の先輩社員に教えられながら「スパナ」を手作りで作り上げる作業を行います。社員は，理系出身者，文系出身者とさまざまでありますが，「作業標準」を利用しながらの研修により，全員が一定の品質の完成を達成することができます。

第三段階で，「Man to Man研修」を約２週間行います。これは，１学年上の先輩社員に付き，先輩社員が担当する仕事を一緒に「体験」するというものです。当然，教えるときも，教わるときも「作業標準」を利用しつつ行われます。１年しか差のない先輩社員の技術の習得度を目の当たりにすることで，新入社員にとっても，何をしなければならないかが自ら考えだせる重要な研修アイテムだと感じております。また，１年上の先輩もオフィシャルに後輩に教える立場になることで，しっかりとした技術の定着をしなければならないと自覚できる良い機会であるととらえております。

次に，新入社員のみならず，各人の研修プログラムを明確にし，自らが立てた研修プログラムを確実に実施していくという研修プログラムが当社には存在しております。この研修プログラムは，雇用・能



人材高度化プログラム構成図

しのはらプレスサービスニュース

力開発機構の「人材高度化支援事業」に当社も参加し，そこで支援していただいた体系的・計画的な教育訓練の開発（教育訓練体系および教育・研修体制の整備）・実施がベースになっております。

それまでの当社は，それなりに教育・研修を行ってまいりました。しかし，場当たり的な研修になってしまっていたことは事実だったと思います。雇用・能力開発機構の「生涯職業能力開発体系」を活用し，当社における「職務・仕事」，「仕事を構成する作業」「作業に必要な知識・技能・技術」を分析して，体系化したデータベースをもとに，考えられる技能者のレベルを３段階に分け，各段階のプログラムを作り上げていきました。さらに，社員個々人ごとに，その内容をどこまで習得したかを記入するチェックリストを作成し，７年間で最終段階まで到達できるよう，技術と技能，知識を整理しました。

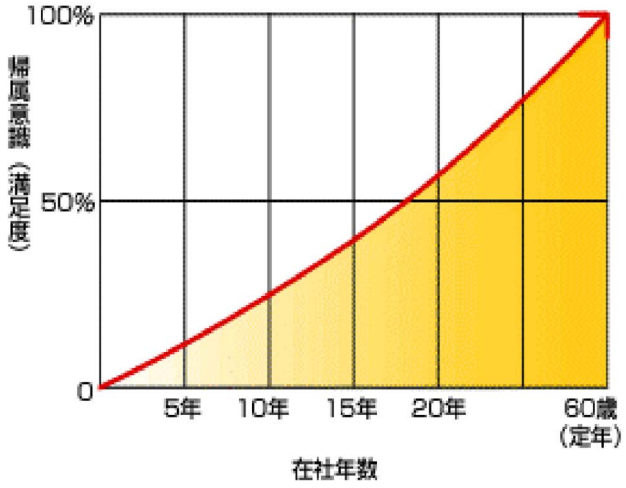
このプログラム（体系）により，だれもが目標を持った研修を自らの参加により行うことができ，だれもが同じ能力を持つことができる体制になったと思います。「できたから評価する」のではなく，「できるように持っていく」ということが可能になるのも，このプログラムの特徴だと考えます。もちろん，１つひとつの習得すべき項目は，先程より紹介している「作業標準」とリンクしていることが重要です。教える側も教わる側も，これを軸に行動することで，技術の習得の密度は濃くなると考えるからです。

いずれにしても，ともすれば「場当たり的」な中小企業の教育訓練を「体系的・計画的」に導いてくれた「生涯職業能力開発体系」の考え方は，多大なる変化を当社に導いてくれたことは，いうまでもありません。

4. 自己評価で満足度を上げる

当社では，「研修プログラム」による資格取得にかかわる講習会，受験料については，資格取得奨励制度を設けて会社負担ですが，レベルアップによる成果については，昇給，賞与等に反映することは行っておりません。では，何によって評価しているかというと，「自己評価」つまり，自分がレベルアップしたことを社内に向かって発表させることを行っております。

その１つが，毎週１回発行される「しのはらプレスサービスニュース」です。これは，社内報のようなものですが，会社のインフォメーションや，社長の年頭のあいさつ，方針等は一切載せず，自ら技能レベルがアップしたことを発表することで，自分自身を賞賛するためのものです。社員からの投稿によるもので，内容のほとんどは「私はえらい！」というようなものばかりです。創刊以来，6200号を超えましたが，23年間，１回も欠けることなく発行されております。



満足度達成感の表

5. 結び

中小企業に入社される多くの方は，望んでその会社に入られたわけではないと思います。できれば，大きな規模の企業や，だれもが知っている会社に入りたかったと思います。当社も中小企業ですから，望んで入社された新入社員は１人もいないはずです。しかし，何を行うかが明確になり，それを行うことで，誉めたり，誉められたりされながら，越えられないと思っていた壁を越えることができる自分に気がついたとき，その人は，かけがえのない喜びと自信を手に入れることができるのです。

私たち，しのはらプレスサービスの本当に目指すところは，「仕事を通じて，自分の可能性を見つけ，自信を持った人生価値観を持てる人間に成長すること。」であります。この軸をぶらさずに展開していくことが重要であり，どんなときでも不変なるものであると確信しております。

社員にとっての技術・技能の習得は，何かができるようになったということだけではなく，その過程において人間的に成長してもらうための手段であるととらえております。

そして，そのようなことを真に社員が理解し，行動することで，当社自身が，真に「知識集約型産業」として評価されるのだと思います。