

企業事例2

～高度熟練技能者「マイスター」の育成・活用による
ものづくり技能伝承～

◆会社概要◆

大阪府
大正13年
創業
6,535名（平成17年3月末）
従業員数
連結19,310名（平成17年3月末）
事業内容
業務用・家庭用エアコンメーカー

1. 取組みの経緯

同社では、

- ①商品の性能、品質、コストを支える「ものづくりの高度な熟練技能」の伝承が体系化されておらず、高度熟練技能者の高齢化や定年退職とともに、社内で保有する優れた「ものづくり技能」が枯渇する恐れがある
 - ②商品加工の外注化やラインの自動化に伴う「技能の空洞化」に並行して、グローバル展開による海外現地の加工技能の指導とレベルアップが急務である
 - ③「ものづくり力」の継承が欠落すると、市場における商品競争力の弱体化を招きかねない
- との危機感から、3年間の試行期間を経て、平成13年に卓越技能伝承制度を正式導入した。

本制度は、①メーカーとして重要かつ不可欠な汎用加工技能の次世代への継承、②同社の経営理念「人を基軸にする経営」の観点から、ものづくりの基盤となる高度熟練技能者の継続的な育成により、製造技能者の意欲喚起とレベルアップを促

進することをねらいとしている。

2. 取組みの状況

本制度は、事業部門所属の役職者を除いた全技能者社員を対象として、同機械部門を中心に、4事業部門の製造部長、およびその部門のキーパーソンから構成される「技能伝承委員会」によって運営されている。

マイスターの認定方法は、以下のとおりである。

事業部ごとに事業の根幹となる戦略技能職種を設定する。

該当職種の従事者から、優れた固有技能を保有する「卓越技能者」を候補者として選出する。

各候補者のキャリアに沿った教育プログラムに基づく育成教育を実施する。

技能伝承委員会による研修結果などの審査を経て、認定の可否が判断される。

マイスターの認定基準は、①国家技能検定特級、および1級、または相当以上の技能を有していること、②継承者に適切な指導が行えること、③経歴年数が概ね10年以上かつ55歳以下で、マイスター育成教育を修了していること、の3要件が挙げられている。

マイスター認定後は、それまでの職制を離れ、製造部長直属となり、継承者の

育成や新製品開発への参画などの業務に専念する。また、海外生産拠点での技能者指導の役割も担い、幅広い活動を通じて自己、および組織全体の技能レベルの向上に向けて活動を行うこととなる。

毎月、活動報告の提出が求められるほか、年度末には、活動報告書を作成し、委員会に提出することが義務付けられている。

認定時には報奨金が支給されるが、賞金や賞与、手当に直接反映されることはない。ただし、昇給・昇格評価はマイスター認定者であることを考慮の上、実施される。

3. 取組みの効果

本制度の導入以降、1年あたり2~3人、現在延べ11人がマイスターとして認定されている。今後は、グローバル生産拠点対応も視野に入れ、平成22年には全社で30人程度の育成・認定を計画している。

他方、認定者の評価は、会社に認められた「証」として、さらなる奮起の材料になっているなど、モラルアップの面で予想以上の効果を上げていると認識し

ている。また、若手・中堅層にとってもマイスターに認定されることが大きな目標になっており、職場の活性化にも一役買っている。

4. 今後の課題

海外生産拠点の拡充が進む中、マイスターへの技能指導の要望も多く、卓越技能者の育成が急務となっているほか、外注協力工場やグループ各社への展開が求められている。

また、同社の技能者群においては、比較的40歳前後の層が薄いため、この世代の育成を進める必要があると認識している。

さらには、汎用加工技能分野以外でも、デジタル加工技能者やサービスマスター・メンテナンスマスターを対象としたマイスター制度新設への取組みも検討している。

また、発足当時はマイスターに求められる役割は、「技能の継承・ライン改善」と「開発参画」の割合が8：2であったが、5：5へと開発参画のウェイトを引き上げ、マイスターに技能のレベルアップを要求している。

企業事例3

～企業と個人の活性化を目指すPC制・CC制・FA制～

◆会社概要◆

本社

創業

従業員数

東京都

大正8年

4,705名（平成16年9月30日）

連結従業員数38,144名

（平成16年9月30日）

事業内容

総合商社

(1)ポストチャレンジ制

(PC制; post challenge, 以下PC制)

PC制は、各現場が新規事業などの特定案件に携わる具体的ポスト、または社内組織上の具体的ポストを公募する「求人型」の公募制である。具体的なポストに基づき募集であるため、求められる要件やスペックは限定されており、会社としてそのポストが公募にふさわしい案件か否かを審査している。

対象者に条件は設けられていない（海外駐在員を除く）。ただし、応募に際しては、直属上司への事前報告を義務づけている。応募時期は特に定めておらず、公募にふさわしい案件と認められれば、随時募集されている。応募は全社イントラネットを通じてなされ、具体的な選考方法は募集部署の裁量に任されており、独自の判断で決定している。

合格決定後は、人事部経由で本人、および本人の直属上司にその旨連絡がなされるが、直属上司に異動の拒否権はない。

(2)キャリアチャレンジ制

(CC制; career challenge, 以下CC制)

CC制は、本人の異動希望をもとに希望部署とのマッチングを実施し、異動の可否を判断する「求職型」の公募制である。

対象者は、社内にて初期教育段階を終えた入社5年目以降の全総合職（異動発令後2年未満の者、海外駐在員を除く）である。入社後4年間の初期教育を受け、若手が自ら活力を持てるキャリアを選択でき

1. 取組みの経緯

同社は、全社の活性化を狙いとして、平成11年に社内公募制を導入した。その後、平成12年4月には人事制度の抜本的改革を実施した。この新人事制度では「自己責任原則の徹底」、「個の尊重」の実現を目指している。これらの実現のためには、社員一人ひとりのキャリア形成の自己裁量範囲を拡大することが必要となる。

また、本人のやる気を引き出すためには、意欲ある人材を自身の希望する部署に配置することが必要となるが、それが、全社の活性化につながると考えられた。

2. 取組みの状況

同社の社内公募制は、目的（求人型、求職型）や社員のキャリア形成段階を踏まえ、下記の3つの枠組みが用意されている。平成11年の制度導入後、平成15年10月に各制度の応募対象者の範囲が拡大され、現在に至っている。

求人型公募制 — PC制

└ CC制

└ 求職型公募制 — FA制