

1. ごあいさつ

寒い冬も終わりに近づき春の気配が感じられるようになりましたが、いかがお過ごしでしょうか。(株)もの造りコンサルティングの照井です。

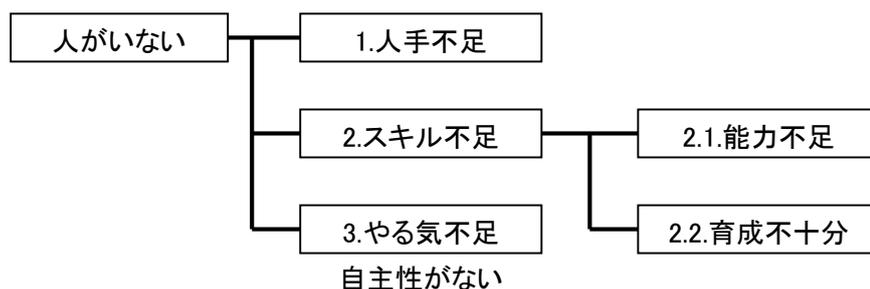
先日東京マラソンが開催され3万6千人ものランナーが都内を駆け抜けました。フルマラソンで多くのランナーを苦しめるのが、30kmの壁、身体のガス欠です。それまで調子良かったのに突然脚が動かなくなり、ペースがぐっと落ちてしまいます。フルマラソンは何度か参加しましたが、いつも30kmの壁に苦しみました。棒のようになった脚を引きずりトボトボ歩いている横を、60歳くらいのランナーに抜かれていくのは悲しかったです。でも挑戦したから30kmの壁が分かりました。仕事でもチャレンジしてきた人は、多くの壁を知り克服してきたのだと思います。



2. 特集 人材育成について

もの造り通信2号は、人材育成特集です。きっかけは昨年「技術革新による『脱・下請け』」というテーマでセミナーを行った際、「『脱・下請け』のストーリーはわかるが、現実にはそれをできる人がいない。」という意見がありました。私はメンバーに何度も改革の理念を説明し、納得してもらいやる気を引き出してきました。しかし、中小企業にはそれでも動こうとしない人もいます。

一方「脱・下請け」の実現には、顧客に選ばれるような特徴・強みをつくる必要があります。さらにそれを顧客に伝え、認めてもらう営業力も必要です。その場合「そういった人がいない」という問題が発生します。この人の問題「人がいない」は、図式化すると次のようになります。



この中で人手不足以外は、人材の育成がカギとなります。しかし多くの中小企業は自社にそのノウハウが乏しく、しかも最近のゆとり教育を受けた若者には今までのやり方が通用しなくなり、戸惑っている場合が少なくありません。

その一方で人材の育成に成功し業績が好調な中小企業もあります。その差は何か、今時の若者を育成する秘訣は何か、成功した企業の事例、自身の部下育成の経験などから様々な対処法(処方箋)を紹介します。

失われた20年代

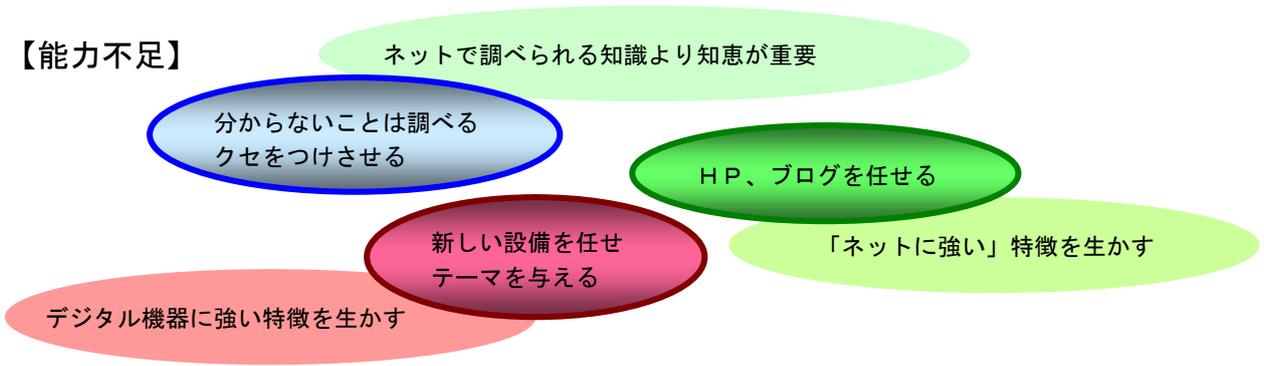
今の20代から30代の世代を理解するには、彼らがそれ以前の世代とは違う環境で育ったことを理解する必要があります。物心ついたときにはバブルが崩壊し、日本経済の低迷期に育った彼らは、世の中が良くなっていく実感を持たない世代です。(ここでは「失われた20年代」と呼ぶことにします。)一方で物質的には比較的恵まれた環境に育ち、地位や金銭への執着が少ない、その反面、安定した生活、夢や希望、社会的貢献を求める傾向が強いという特徴があります。また正義感が強く、組織や権力による理不尽な強制は拒否します。今までの慣例や上司の権限で本人に納得のいかない業務を強制しても、それ以前の世代のように従いません。従ってこういった特徴を理解し、彼らに合った指導・育成をする必要があります。

【能力不足】

処方箋① 知識より知恵と割り切り、調べる習慣をつけさせる

「失われた20年代」は、基本的な知識が低くても自信だけは持っていて、仕事で分からないことがあっても自己流でどんどん進めてしまいます。教育の際は本人の「わかった」を鵜呑みにせず、教えた内容を本人の口から言わせて理解度を確認します。一方今や知識はネットで簡単に調べることができます。「若者は当たり前のことを知らない」などと批判して反感を買うより、疑問な点は必ず調べる習慣をつけさせます。

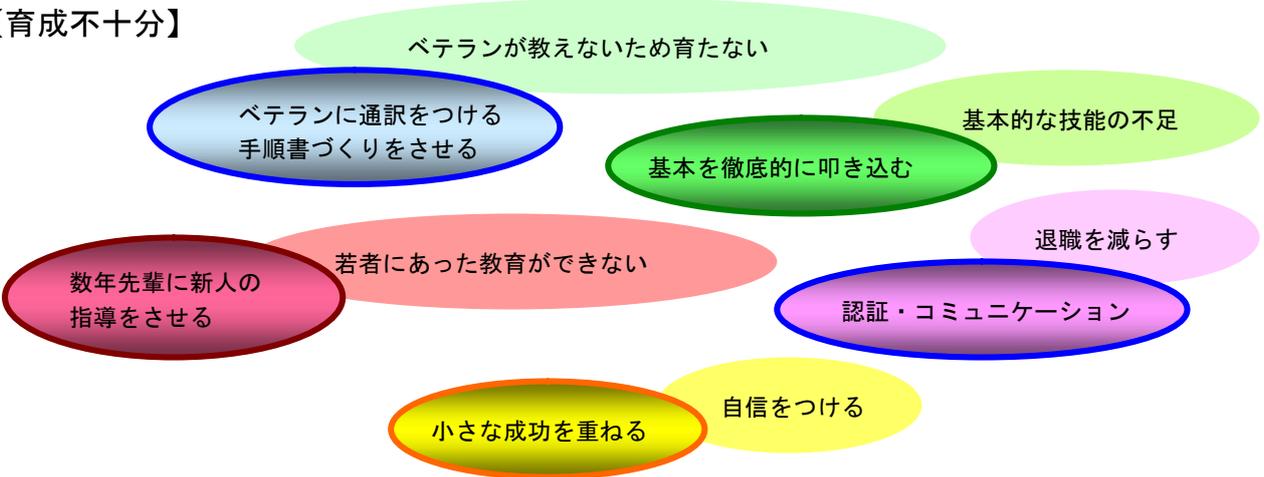
【能力不足】



処方箋② 今までの物差しで判定せず、得意な点を引き出す
よく熟年者は自分の得意なところと若者の苦手なところを比較し、「若者はダメだ」と言っています。むしろ熟年者の苦手なデジタル機器やCADソフトなどを任せて、若者が夢中で取り組むように仕向けます。

処方箋③ ネットでのコミュニケーション力を活用する。
中小製造業でもブログやフェイスブックを活用し、広く情報発信してビジネスチャンスを広げている企業もあります。そういう業務に普段からネットを使い慣れ、情報発信力のある若者に任せて、アイデアを出させ、やる気を引き出します。

【育成不十分】



処方箋④ ベテランに通訳をつけて若手を指導させる、ベテラン社員に手順書を作らせる
「仕事は見て覚えろ！」と育てられたベテラン社員が、幼い頃から分かりやすい教育を受けてきた若手にうまく指導ができないことがあります。ある会社では、工場長が間に入りベテラン社員の言葉を書き写して(通訳して)若手に伝えました。あるいは嫌がるベテラン社員を根気良く説得して手順書を書かせ、文書にて技能を承継した会社もあります。

処方箋⑤ 数年前入社先輩をトレーナーにする
ゆとり教育世代の教育は、ゆとり教育世代にまかせたほうがスムーズに行く場合があります。数年前に入社した先輩社員をトレーナーにして新人を効果的に教育し、先輩社員も教えることで自身の知識を深める事ができます。

処方箋⑥ 基本を徹底的に叩き込む
学校教育で実技の時間が少なくなり、育った環境でも機械に触れる機会が少ないため、ものづくりの基本的な知識が不足している子もいます。新人をすぐに戦力化せず、最初の1年は基本を徹底的に叩き込み、ものづくりの土台をしっかりさせると、その後大きく成長します。

処方箋⑦ ある程度仕事ができるようになったら、本や研修の機会を与える
人材育成の巧みな会社には、社員が与えられたテーマに前向きになってきたら専門書を与えて、自主的に勉強を始めるように仕向けたり、海外の顧客に遭遇し英語の必要性を感じ始めたら英語の教材を与えるなどして、本人のやる気をうまく引き出している会社があります。

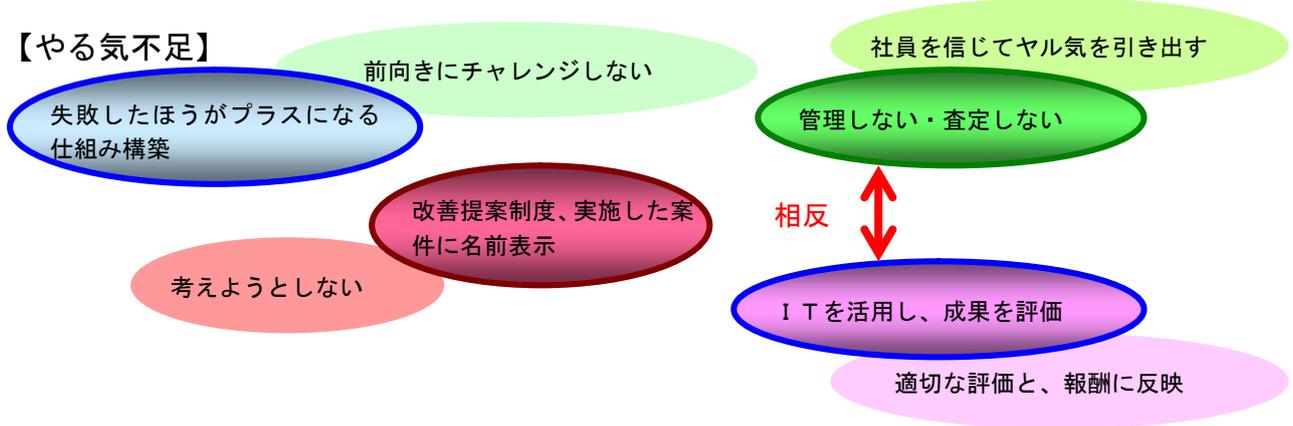
処方箋⑧ 小さなことに取り組み、自信をつける

①とは逆に学校の成績が低かった子は、成功体験が少なく自信がないため、前向きでない場合があります。小さな改善やテーマに取組み成功体験を積み重ねると、自信がついて積極性が出てきます。

処方箋⑨ 辞めさせない努力

せっかく教育しても退職者が多いと効果が半減します。特に「失われた20年世代」は、企業の永続的な雇用を信じず会社への帰属意識も低いいため、気に入らなければ簡単に退職してしまいます。管理者(リーダー)は頻繁に声をかけ、コミュニケーションを図るとともに、彼らの仕事の成果を認めてあげます。また長期間同じ業務に就かせず定期的にローテーションし、飽きさせないようにします。

【やる気不足】



処方箋⑩ ミスを怒らない(失敗したほうが、失敗しない社員よりプラスになる仕組みをつくる)

せっかく進んで提案しても失敗すると怒られることがわかっているならば、社員は前向きなことは一切せず言われたことしかやりません。このように企業自身が社員のやる気を削いでいる場合があります。ミスは決して怒らず、むしろ提案して失敗したことはプラスの評価を与えるようにします。

処方箋⑪ 改善提案制度を整備

社員に自ら考える習慣をつけ、積極性を引き出すのに、改善提案制度は良い方法です。改善提案制度を整備し、提案に対し報奨金(少額で可)を与えます。実施した提案に提案者の名前を掲示するのも意欲を高めます。

処方箋⑫ 管理しない、査定しない

ある企業は社員を信頼し、出退勤は自己申告制として管理コストを削減しています。査定も年功序列で評価をしていません。人材の乏しい中小企業で成果主義を導入しても、評価の低い社員は低い評価に、評価の高い社員は高い評価に固定され、やる気を高める動機にならない場合があります。

処方箋⑬ I Tを活用し、成果を定量的に集計し、適切な評価を行う

一方⑫とは逆に生産現場でI Tを活用し、社員毎に稼働率、出来高、不良率などのデータを取り、社員の成果を報酬に反映している企業もあります。この場合は評価の低い社員が意欲を失い退職したときの補充を考えておく必要があります。日本では賛否両論ありますが、海外の工場ではあいまいな評価は却って社員の不満を招くため、このようにデータに基づく公正な評価が必要になる場合があります。

処方箋⑭ 自社の仕事の価値、社会への貢献を理解させる

「最も残酷な刑罰は囚人に砂をある地点からある地点に運び、また元に戻す作業のように何の結果を生まないまま、延々と繰り返される作業である。」(ドフトエフスキー)

部品メーカーの場合、自社の製品が最終的にどんな製品になり、どのように使われているか、作業者が全く知らず、もの造りが単純労働(苦役)になっていることがあります。自社の部品がどんな製品に使われ、世の中のどんな役に立っているかを伝え、誇りを持たせることで意欲を高めます。お客様の会社のショールームや業界の展示会に連れて行き、最終製品を見させるのも良い方法です。

まとめ

現場で作業者と話し合うと、彼らなりに不満や意見を持っている場合があります。しかし「聞いてくれる人がいない」、「言っても取り上げてくれない」ため、言わなくなってしまっています。その上司は、「うちの部下は積極性がない」と嘆いています。それに対して一方で独自の方法で地道に努力し、成果を出している企業もあります。

「人」の問題は、人材のタイプ、経営者の人材に対する考え、企業の文化により異なり、どれが正解というものはありません。個々の企業が試行錯誤の中、自社にあった方法を選択しています。その積み重ねが大きな差になってはいないでしょうか。

セールストーク

ものづくり人材の育成について、自治体や商工会議所などが積極的に支援しており、うまく活用することで効果的な人材育成が可能です。弊社では自社企画の研修だけでなく、公的機関と組み合わせた安価な育成計画を提案致します。人材育成にお困りの場合、気軽に弊社までご相談下さい。

(参考文献 「下流思考 学ばない子供たち、働かない若者たち」 内田樹、『ワンピース世代』の反乱、『ガンダム世代』の憂鬱」 鈴木貴博、「いい会社をつくりましょう」 塚越寛、「日本でいちばん社員のやる気がある会社」 山田昭男、「先着順採用、会議自由参加で世界一の企業をつくった」 松浦元男)

3. mono 造り温故知新 ～こんなにすごい、先輩たちのもの造り～

前回ポルトガル人が初めて種子島に鉄砲を持ち込み、島主の種子島時堯が刀鍛冶の八坂金兵衛に国産化を命じ、翌年には成功したことをお話しました。今回は、その鉄砲国産化に賭けた八坂金兵衛の執念をお話します。



主人から鉄砲製作の命を受けた刀鍛冶の八坂金兵衛には、どうしてもわからないことがありました。ポルトガルの鉄砲は銃身の底に雌ねじが切っており、雄ねじをねじ込んで塞いでいました。しかし金兵衛には、雌ねじの作り方がどうしてもわかりませんでした。そこで銃身を熱してから、ふたを入れて冷まし、抜けないようにする「焼きばめ」という方法を探りました。しかしこの方法ではふたを外すことができず、銃身の底にたまったかすのため、不発や暴発がおきる欠陥銃になってしまいました。どうしても雌ねじの作り方を知らなかった金兵衛は、なんと自分の娘をポルトガル人に嫁がせるという信じられない行為に出ました。「娘を犠牲にしても鉄砲の秘密を知りたい」、金兵衛の執念や恐るべし。やがて明国の船はポルトガル人と金兵衛の娘を乗せて寧波（中国）に戻って行きました。しかし2ヶ月後には日本に売るための鉄砲や様々なものを満載して、再度種子島に来ました。そして金兵衛の願いが通じたのか、娘はポルトガル人の鍛冶を連れてきました。こうして、雌ねじの作り方を理解した金兵衛は鉄砲の量産を始めることができました。しかし、さすがの金兵衛も娘が不憫でならず、ポルトガル人が再び島を離れようとするときに「娘は急病で死んだ」と、芝居を打ちました。怒ったポルトガル人は、「七代まで崇るぞ」と捨台詞を残して去って行きました。以来、八坂家では七代にわたって女の子が生まれなかったそうです。

日本の技術力の高さは、今に始まったことではありません。300年も400年も昔から、世界一流の技術力を持ち続けているのです。それこそが、日本の底力であり、世界が恐れる部分でもあるのです。ぜひこれを子々孫々まで伝承して行ってほしいと願います。(参考文献 「種子島の鉄砲とザビエルの十字架」 石原結實著)

4. 編集後記

生物が環境に適応し進化できたのは、生殖によって新しい命が誕生し、死により古い命が消え去るためと言われています。一世代や二世帯では全く分からないくらいの違いでも、何千年後には大きな変化、つまり進化となります。ひょっとすると若い人たちの違いは進化の一部かもしれません。私は自分たちの物差しで若者を批判するのではなく、彼らの良い点にも目を向け、彼らがつくる未来に思いを馳せたいと思います。

今後とも皆様の役に立ち、読んで楽しいもの造りの情報を、4回/年のペースで発信していきます。不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。他に購読を希望される方は、メールにてご連絡をお願いします。他にブログ、フェイスブックでも情報発信していますので、興味のある方はぜひご参照ください。

最後まで読んで頂きありがとうございました。

通信欄

株式会社もの造りコンサルティング 代表取締役 照井清一

住所 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1 TEL 080-3612-0707 FAX 0564-52-5364

Email: terui@mono-con.jp

ブログ: <http://ameblo.jp/se-terui> フェイスブック: <https://www.facebook.com/se.terui>