

社員教育のキーは人間力、 生き様を教える人材を 現場で育成することの重要性



(株)流通研究社/RCCは、若手経営層を対象に2014年11月から12月にかけての3日間、ものづくり大学名誉教授(元トヨタ自動車物流管理部部長)の田中正知氏を講師に迎えた短期集中講義「田中塾」を開催した。

ここではその終了後、久々に再会した受講者一同で田中氏を囲み、語り合っていたいただいた座談会の模様をお送りする。経営者の養成や人材教育に関するキーワードを巡り、貴重な意見が交換された。

(編集部)

■【出席者】発言順

(株)岡村製作所 生産本部 企画部 部長
菱沼博幸氏

ものづくり大学名誉教授・特別客員教授
田中正知氏

(株)ダイフク 秘書室長
笹川 淳氏

(株)をくだ屋技研 常務取締役
奥田 智氏

オークラ輸送機(株) 取締役
大庫大輔氏

伊東電機(株) 取締役専務執行役員
伊東徹弥氏

心から汗をかく シチュエーションで勉強

菱沼 田中先生のアドバイスで受講生から進行役を選定することとなり、本日の進行役を仰せつかりました岡村製作所・菱沼です。今日の座談会では受講生の皆様に各社の教育体制、人材育成への取り組みを発表していただき、悩みを共有し、今後のヒントにつながればと考えています。

さっそくですが、ダイフクの笹川さんから、貴社の人材教育体制についてお聞かせいただけますか。

笹川 当社では入社時の「新人社員研修」(5か月間)、「入社3年目研修」

を全員が受講するほか、係長、年俸職(課長・部長)へ昇進・昇格した際の階層別や、新任マネージャーを対象とした役割別など各種研修を設けています。また最近では「ライフサイクルプラン研修」と称し、50歳到達者を対象にした、残りの人生の生き方をテーマとした研修も行っています。



岡村製作所・菱沼氏

ダイフクは全世界に約7,500名の社員が在籍し、今やその半数以上が外国人の方です。連結グループ会社64社のうち、54社が現地法人になります。

菱沼 人材育成についての課題はありますか？



ダイフク・笹川氏

笹川 当社グループの海外売上高比率は2008年度に50%を越え、2016年度には70%まで上昇する見込みです。その要因の一つはM&Aにより海外企業が傘下に加わったことであり、当社が進出済みの国・地域における商量拡大はもちろんのこと、そのような企業との融合に力を発揮できるグローバル人材の育成に取り組んでいます。

語学の習得と現地法人でのOJTをセットにした「海外トレーニー研修」卒業生は50名を超えました。課題は、これからこの卒業生などとともに、あるいは現地法人のトップとして事業の成長を担ってもらい現地ローカルスタッフ育成、すなわち外国人の登用です。

田中 ダイフクさんの海外人員構成を教えてください。

笹川 北中南米地域で約2,000名、アジア・オセアニアは約2,400名、欧州では約200名で、海外の人員は全て現地採用となります。

菱沼 続いて、をくだ屋技研の奥田さん、いかがですか。

奥田 当社では新入社員に対し、入社後約3か月間で研修を実施し、いろいろな部署の職務を経験させています。特に製造分野で、製品知識を

身に付けることを重要視しています。

田中 をくだ屋技研さんも海外に進出されていますね。

奥田 グループで合算すると社員数は約250名ですが、120名が日本、中国・常州に約60名、マレーシアに70名在籍し、日本から海外への出張・研修や、逆に海外から日本への研修も実施しています。

昨今の報道では中国情報が一面的に凝り固まってしまうがちですが、その最中でもたった1人の中国研修を命じ、現地の人たちとのコミュニケーションをとってきてもらいます。それにはもちろん事前に現地をお願いし準備を怠らぬよう努めています。私は中国とマレーシアに赴任経験がありますが、私が選ばれたのは英語ができるという理由からでした。

ところが中国では英語がほとんど通じません。その際に感じたのは、心から汗をかくシチュエーションに立つことで、初めて勉強できるということです。そこで研修の舞台は、自ら考えて突き進んでいく場所を選んでいきます。

海外の方が来日される際には社内研修を行います。研修は1日で完了し、空き時間で観光やおいしい食事をしたり、電車に乗ったりして、我々のものづくりのベースとなる日本の環境を知ってもらうことに注力

しています。

こうして日本のファンになって帰国したあと、口コミで「日本はこんなに素晴らしい国だ」ということを仲間に伝えてもらい、日本に行ってみたいと考えてもらうのが狙いです。

田中 課題はありますか？

奥田 “気が付く範囲”が限られている点で、田中先生の第1回目講義にあったような刺激、圧力といった部分で、社外の教えが必要になるのではないかと考えています。外部教育を個人が自発的に受講することはなかなか難しいので、今後は社外ブレーンの活用も必要だと思います。

例えば文章スキルやビジネスマナーなど、勉強していなかったことに加え、工程管理などの専門的な要素も含めて、拡大していきたいですね。

社内大学を開校、OB技術者が講師に

菱沼 続いて、オークラ輸送機さんの研修はいかがですか。

大庫 当社では比較的早い段階から人材育成に取り組んできました。まず3か月間の新入社員研修を経て各配属先で研修を行い、正式配属は10月となります。その間にも会社



田中正知氏



をくだ屋技研・奥田氏



オークラ輸送機・大庫氏

単位の研修も実施します。

また技術を身につけるための「社内大学」を開設しており、定年になった技術部門の方メインに講師をお願いしています。独自のエンジニア資格制度を設け、技術者の資格として「3級」「2級」「1級」、そして最高位の「S級」というランクを設けています。これらをEG、設計、制御、情報といった技術分野ごとに制度化しています。

新入社員は入社後に社内大学で一定期間育成してから配属し、お客様に満足して頂けるようなスキルを身に付けるようにしています。

田中 独自の資格制度設置の狙いはどの辺にありますか。

大庫 年功序列ではなく、能力・実力主義に転換することです。オークラグループでは組織表と氏名・顔写真を壁に貼り、一目で人の配置がわかるようにしていますが、一人ひとりが組織の中で100%の力を発揮してくれれば、思っている以上のパワーが生まれます。

社員の年齢構成ではバブル時代に

入社した40代前半までの層は厚いのですが、それより後の世代は綺麗に空いています。大学卒業後10年～15年経つ層が抜けているわけで、この世代は埋めようがありません。

そのため、いつまでも年寄りが頑張っているのですが(笑)、若手のボトムアップをどうするか、彼らの育成が喫緊の課題となっています。

そこで若手にはOJT(オン・ザ・ジョブトレーニング)による仕事に必要な知識や技能の習得はもちろん、取り組みへの姿勢や仕事の価値や達成感等々を、部下や後輩にどう効果的かつ有効に身につけさせるか、意識的に取り組む育成・指導を実践しています。

OJTでは部門間でローテーションを行い、自らのスキルアップを図ります。しかし直属の上司にすれば「この人材を抜かれたら困る」という声も多く、そうした現場の声を説得する根回しも重要となります。

田中 海外についてはいかがですか？

大庫 弊社では中国と東南アジアを

メインに海外営業を展開しています。米国は合弁会社のため日本の技術者が1名いるだけです。

海外でも日系企業がお得意様で、シンガポールでは25年間展開してきましたが、現地のお客様も増えてきました。時々日本にお呼びして、製品知識を学んでいただいています。

海外での課題としては、現地法人の現地化に向けてローカルの方々に運営していただくと同時に、日本とのコミュニケーション、本社とのパイプもできる人材の育成が大きな課題ですね。現地との持続的なマネジメント体制を構築する必要があると思います。

菱沼 社内大学講師のOBの方は、必要な時だけ講師として来てもらっているのですか。

大庫 継続的です。グループに人材派遣会社があり、65歳までのOBの方はそこに登録していただいて、本社で勤務してもらう体制を構築しています。とはいえ、皆さんお元気ですから65歳以上過ぎてお願いしているケースも多数あります。

田中 それは面白い。そのOB講師の方々は他社にも派遣されますか。

大庫 いえ、弊社のみです。

田中 OBの方には他社の教育にも行ってもらったほうがいいと思います。出稼ぎをして外の会社を見聞きしないと、世間からドロップアウトして、昔の思い出だけを語る老兵になりかねません。せっかく派遣会社があるのなら、OBを武者修行に出したらもっと意義があるのではと思います。



社内大学の講義の様子(オークラ輸送機)

素手のトイレ掃除で 一歩踏み出す勇気を学ぶ

菱沼 続いて、伊東電機さんの新入社員教育はどのように実践されていますか。

伊東 弊社の決算月は4月となるため、新入社員入社時期には、製造現場で在庫調整等の年度末作業を行っています。そのため新入社員は、まず現場に入りベテラン社員とマンツーマンで製品品質の重要性を学びます。その後、一カ月間の部門別研修を経て正式配属となります。

研修関係で最近よかったと思うのは、YMT（ヤング・マネージメント・トレーニング）という造語をあてた若手管理者育成プログラムです。ここでは、専任の講師を招き、30代の主任・係長クラスの社員を対象にその講師と共にトイレ掃除を行いました。あるカー用品量販店のように素手で便器掃除をすることが、メインイベントとなります。もちろん、私も半袖半ズボンで率先してトイレ掃除をやり、何名かは同じように素手で行っていましたが、見ると数名は手袋を着用していました。

掃除自体は1時間から1時間半の作業となりますが、終了近くなると全員が手袋をはずして、便器に顔を突っ込んで清掃していました。そこで学んだのは「一歩踏み出す勇気」



伊東電機・伊東氏

です。今回の研修はそれを身に付けることができた点で、成功だと思います。

田中 YMTで他のカリキュラムは？

伊東 「声出し」です。グラウンドで大声を出して遠くにいる講師に声が届くまで何回もチャレンジさせる。その結果、「自分を変えていこう」というマインドが定着して、研修は成功裡に終わりました。

次はMMT（ミドル・マネージメント・トレーニング）と称して課長、部長、マネージャクラス対象の研修も検討しています。

田中 海外ではいかがですか。

伊東 海外現地法人はフランスに30年前、アメリカに20年前、香港に14年前、中国に8年前に設立し、海外営業を展開しています。不定期ではありますが、3か月に一度程度日本に招いたり、こちらから出向いたりして、製品知識の向上に取り組んでいます。

リーダーシップはマインド・ 生き様の人間力

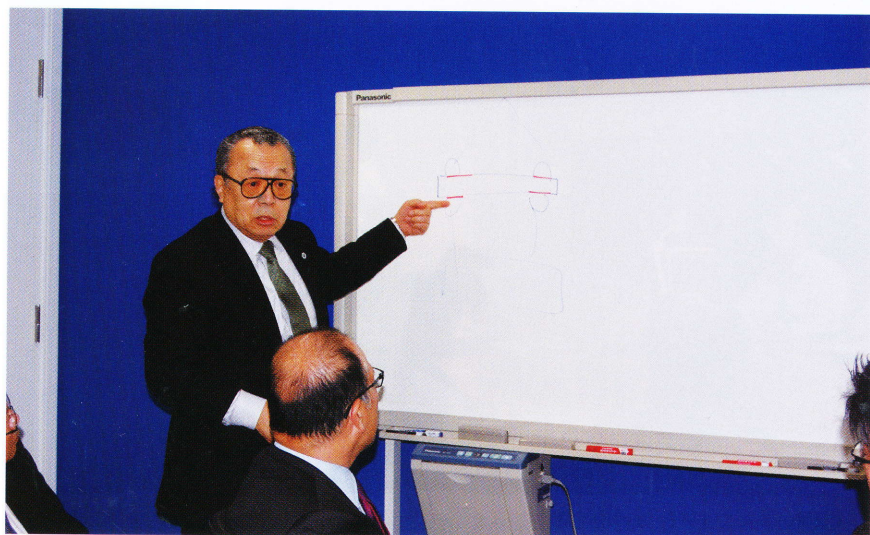
田中 最後になりましたが、岡村製作所さんではどのような教育体系を構築されていますか。

菱沼 人事部が行う研修にはステップアップ研修、入社後のフォローアップ研修などいろいろなプログラムがあります。私が在籍する生産本部には技術技能訓練センターを設置しており、そのなかで板金、表面処理などの専門技能教育を実施しています。

社内全体では最大で2か月間、春と秋に20代後半の10名の社員を集め、座学と実技で300時間程度の研修を実施しています。

そこでは国家検定2級合格の実力をつけることが目的で、座学では現場で溶接を担当する社員であっても製図などの基礎から材料力学までを講義し、時間的には座学・実務で半々を学びます。

育成が難しいのは設計者です。そこで昨年からは設計担当の中堅クラス、課長クラスの社員を集め、設計専門教育を施しています。技能五輪にも挑戦して、全国大会で昨年は3



位に入ることができました。このように弊社では結構泥臭いところのある教育体系となっていますね。

田中 岡村さんとしての課題はどんな点ですか。

菱沼 順調にステップアップしてきた社員でもマネジメントする立場になると成長が鈍化してしまいます。技術やスキルは順調に進歩しているのですが……。

田中 この話は大変難しいことで、皆さん共通の課題ではないかと思います。何を教育するというより、マネジメントに求められるリーダーシップは「人間力」そのものなんですよ。

いくら腕がよくても、自分に自信がなければ何もできません。リーダーに必要なのはスキルではなく、マインド、生き様です。技術だけではダメだし、人間力だけでもダメ、両方持たないといけません。

その悪い例が学校の教師でしょう。人間力を鍛える場がほとんどありませんから。

伊東 田中先生のご指摘通りだと思います。伊東電機では人間力と技能力を高めるため、SPT（スーパー・プロ・トレーニング）と称し全社員対象とした研修の一環で、生野山荘（保養所）内にログハウスを建てました。

自分たちでログハウスを作るのです。もちろん建屋は専門外なのですが、社長が好きなので率先して進め、社員が付いていくのが大変です（笑）。

田中 ゼロからものづくりを経験するという意味でもいいことですね。

先人がやった事をその通りにやりなさいでは創造力は付きません。未知なるものへの挑戦を通じてのみ「創造力」を獲得できるのです。

よく退職後は晴耕雨読で悠々と…と言いますが、晴れた日は大自然と、雨の日は書物と対峙して、常に未知なるものへ挑戦して己を高め続けるという意味で、この姿勢こそ人類がここまで成長できた原動力です。何も考えずに食って寝て最期の時を待つでは、養豚場の豚と同じになってしまいます。

伊東 ログハウス造りは自分で仕事を探して、自分の意思で動くことで、いろいろなことに気が付きます。

田中 それが社内教育の原点なのです。

ハートマンシップ、職人の魂を教え込む

田中 多数の社員に講師役を担当させることで、彼らの成長に大きく貢献できると思います。菱沼さん、新入社員教育の主催はどの部署になりますか？

菱沼 生産本部の独立した部署が所管しています。

田中 トヨタ自動車の場合、研修すべてが人事部主導となります。講師は配属先の部署が担当しますが、人事部が運営全体を掌握することでボーナスの査定にも影響があり、一生懸命やらざるを得ないわけです。これは正直きついものですね。

菱沼 先ほど先生が話された「人間力」の教育に関しては人事部が統括していますが、技能やスキルでは生産本部でという考えです。

田中 トヨタ自動車では、国内人事のほかにグローバル人事部門があり、海外要員を統括していました。広い目でどう見ていくのか。いい悪いではなく、会社それぞれの見方がありますね。その際に講師をどこから選定するのか、それはキャリアなのかノンキャリアなのか、線引きが必要になるかと思います。

昔の殿様は幼い時から家臣の子達に囲まれて育てられていきました。一緒に叱られて上下関係を構築していくわけです。いざ殿様になったら家老役を誰にするのか、チームワー



クなどは自ずと出来上がっていったと言います。これもひとつの人材育成といえるでしょうね。

菱沼 常々考えていたのですが、若い社員の英才教育はしたほうがいいのでしょうか。

田中 いろいろな弊害がありますので、若い頃は避ける方がベターではないかと思います。韓国の大韓航空・ナツリターン事件のようなことが起きかねませんからね。伊東さんのお話のように、若い時分は便所掃除に勤しむと下々の人間がどのようなことを考えるのか、体で理解できるようになりますね。

それによって上に立つ人ほど、下々の気持ちが分かる会社になる。「オレのひとことで会社がどうなるか」という重さを勉強しないと真のリーダーにはなれないと思います。日本では悲しいことに、帝王学を教える公共の教育機関はありません。国会議員は息子が親の秘書をやり、地盤・看板・袍を受け継いでいく道があり、世襲議員が蔓延しています。この方式では世界の中の日本を導くリーダーは期待できません。

民間企業では、国際化した今日、世界市場で優位に戦う次世代の指導層をどう育てるのが、正に焦眉の課題と思います。

教育は職場だけではだめです。全社的なプロジェクトに積極的に参加させ、自己啓発させるとか、また昇格させる前に「代行業務」をやらせ、実力を確認してから昇格申請するのも良いでしょう。

大庫 人間力に関係すると思いますが、若い人はすぐ会社を辞めますね。また心の病になることもあります。

田中 それは日本社会全体の問題でもあります。高校・大学教育の中味が実社会とかけ離れているからです。

水泳で言えば、退役後の選手を食わせるために競泳種目しか教えていません。プールでは速く泳げますが、流れの速い川や、波の高い海では通用しません。川で泳ぎ、海で泳いだ人間を区別して採用しないといけません。つまり学校の成績ではなく、実社会での生き様、性根を見るべきなのです。

話は飛躍しますが、昔ある地域で「足入れ婚」という風習がありました。正式に結婚する前に女性が相手の実家に入ってしばらくの間一緒に暮らし、不具合などがあった場合は結婚に至らず、女性は自分の実家に戻る風習です。結婚に関しては今の社会には合いませんが、就職に関してはインターン制度として小規模にやられています。これをもっと拡大しても良いのではないかと思います。

新入社員教育のベースは Principle (原則)、もしくは Identity (主体性)。「わが社はどういう会社でどういうスクラムを組むのか」「わが社がわが社である理由は何にか」という部分を教え込むものだと思います。そこで社是や創業者の精神・訓辞を徹底的に教え込む教育が必要です。

私はあまり海外経験がありませんが、お国柄によって千差万別です。何か命じて、契約書にないことは断固拒否しますし、契約通りの仕事でもすぐ手抜きしたり、仲間をライバル視したりします。

その一方で一神教のある会派では、一旦引き受けた仕事は自分の信仰に懸けて完遂しようとしています。

人を見て法を説けと言いますが、国に合わせた教育計画が必要のようです。

教育カリキュラムの核は誰が作っているのかは別にして、その部分は会社トップが目を通して確認する方がいいと思います。

菱沼 新入社員の時からしっかりした教育が必要ということですね。

田中 鉄は熱いうちに打て、という言葉があります。うちの会社にいるんだったらこれをやれ、今日からはここで仕事をして給料を稼ぐんだ、と徹底的に教え込む必要があります。

大きい会社は自由が効きませんが、皆さんの規模の会社は何でもできる。小さいことはいいことなんです。

小さいことを逆手にとって優秀な人材を徹底的に採り、少数を対象にして精鋭にする教育することが重要です。

企業を支えるのは現場です。その現場の精神的支柱は職人魂(生き様)です。その生き様を教える人材は、その職場の中でしか育ちません。どうやってそのような人材を育てるか、育つ環境を整備するかが次世代を担う皆様の課題とも言えます。

菱沼 本日はありがとうございました。

(2015. 2.25, 岡村製作所ガーデンコートショールーム内会議室にて)