

■ **特集 For the Next 100 Years**
技術力の継承と、次世代を支える「人づくり」



安全文化と意識高揚（通常の訓練では触ったことがない管理部門の社員も訓練中）

グローバル企業として次の100年を見据える今、長い歴史の中で培ってきた高度な技術力をいかに次世代に、さらにグローバルに継承していくかが重要課題です。日本化薬の得意とする「融合」を、技術のみならず「人づくり」にも活かす。それが、次なるイノベーションの第一歩と日本化薬グループは考えます。

ベテランから若手への技術継承 日本化薬福山の取り組み

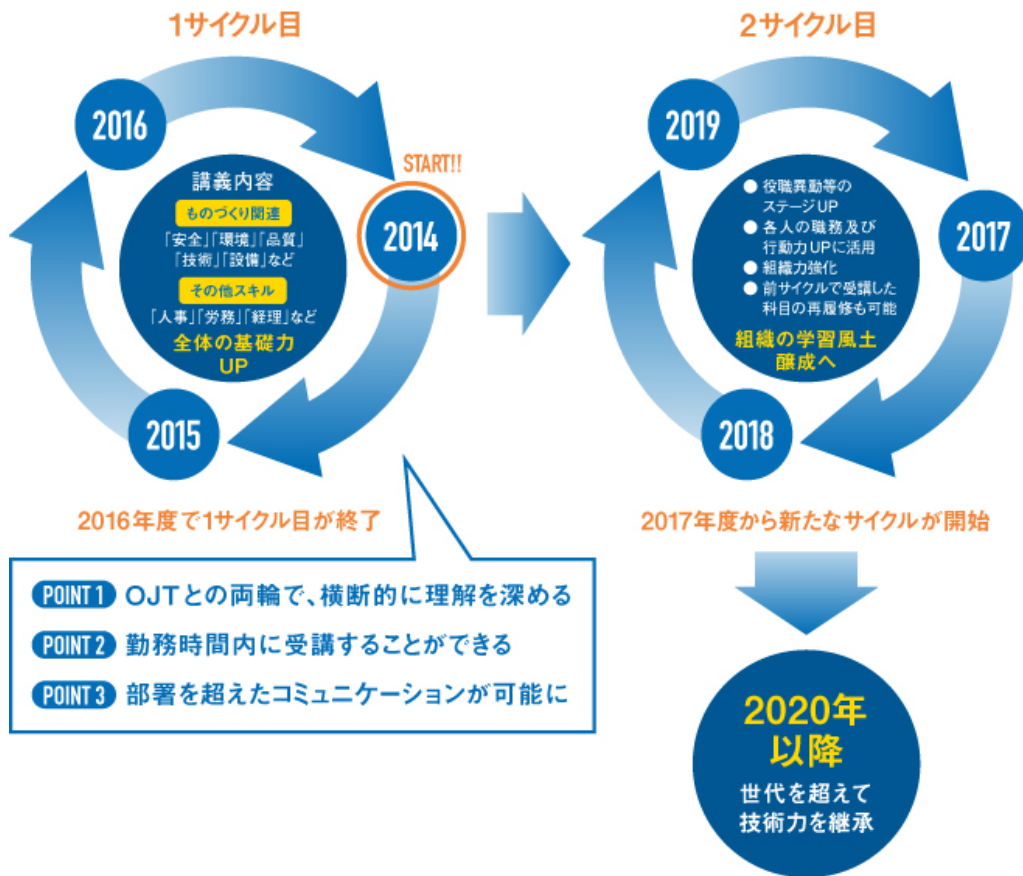
日本化薬福山は、機能性材料と色素材料の製造を行う日本化薬の製造受託子会社（2000年設立）で、グループ製品の安定供給を担う重要な拠点の一つです。近年、ビジネスのグローバル化が進展する一方、中堅人材の不足に見舞われていました。2014年10月時点で、正社員の約7割が40歳未満。中堅層が定年となる5年後には、20～30代の社員が中心となって日本化薬福山を支えていかねばなりません。近い将来、ベテラン社員が定年を迎えるまでに、伝統の技術を確実に継承し、基礎力を上げることは急務でした。

この課題を克服するため、工場が持つ機能を網羅的に習得できる新しい教育プログラムの構築に取り組みました。3年を要する本格的なもので、49のカリキュラムから社員のステージに合わせて受講します。部署横断の部会を設け、資料づくりや講師をつとめるなど、工場全体を巻き込むことで、実効力のある組織体制を整備しました。

2014年、プログラムが本格稼働。係長、チームリーダーなど中堅以上の社員が中心となって講座内容を考案し、新人社員は時間をかけて幅広いスキルを学んでいます。教育を通じて、工場の縦糸と横糸が絡み合い、世代を超えた連帯感も生まれました。2017年以降も新たな3カ年計画を立て継続して実施するとともに、他拠点にもノウハウを横展開することで、次世代を支える人づくりを強力に推進していきます。



「原価・損益 基礎編」の講義風景



- POINT 1** OJTとの両輪で、横断的に理解を深める
- POINT 2** 勤務時間内に受講することができる
- POINT 3** 部署を超えたコミュニケーションが可能に

MESSAGE

「現場力を高め、さらに強い会社へと前進するために」

このままでは、大変なことになる——中堅・若手社員数のアンバランスさに危機感を抱いたのが2012年。そこからチームを組み、入念な打ち合わせを行いながら教育プログラムを企画・作成し、2014年には日本化薬グループでも前例のない取り組みとしてスタートすることができました。苦労したのは、工場の主機能はあくまで「生産」という中で、いかに手厚いプログラムを「実施」するか、という点。トップや部会メンバーの合意をとりつけ、教育を勤務時間内に実施できるようにしたことが、成功の秘訣かもしれません。

教育をする。そして学ぶ。という社員同士の交流の機会が増えたことが、よいコミュニケーションとなり、風通し効果にもつながっています。初めての取り組みのため、意見や問題点が色々とはありますが、そのつど話し合いで解決しながらチャレンジしています。これからもメーカーとしての人づくりを地道に進めながら、強い会社へと前進する努力を続けていきます。



日本化薬福山 教育システム構築メンバー
(写真左から) 今井真澄 (リーダー)、
難波晋一、岸戸弘樹、小林和史

日本化薬グループの人づくり

日本化薬本社では、人事部や生産技術部、環境安全推進部、品質経営推進部などが「人づくり」に関するさまざまな研修を実施しています。人事部の「人材育成」をはじめ、生産技術部の「KAYAKU spirit Dream and Drive活動交流会」、品質経営推進部の「なぜなぜ分析」、小規模の活動交流会なども活発に行っています。また、各生産拠点（工場や研究所）ではOJTを軸とした計画的な教育研修を実施するとともに、教育システムの体系的な仕組みづくりにも取り組んでいます。グループ各社もそれぞれ「人づくり」を推進し、これらの優れた取り組みは海外拠点にも横展開することで、日本化薬グループの技術力の継承に努めています。



セイフティシステムズ事業のグローバルな品質管理と人づくり

グローバルに自動車安全部品を提供しているセイフティシステムズ事業は、同じ品質を管理し保証することが要求されています。製造拠人もグローバルに展開しており、マザー工場である姫路工場では文化・言葉・技術などの環境が異なる各拠点の要求事項を勘案しながら、さまざまなバラツキ要因に強い「ロバスト設計※1」をすることで同一品質を実現させています。

一方でグローバル各拠点では、現地のローカルスタッフの中からマネージャーやラインワーカーを選抜し、マザー工場での長期研修を受講することで知識や技術を身につけています。また、研修を終えたスタッフが各拠点に戻り、現地での講師となることでさらなる知識と技術を継承しています。

※1【ロバスト設計】外乱や誤差に対して製品の性能や品質があまり変化せず、影響が小さくなるように設計する。



マレーシアからの研修生と
姫路工場 品質保証部メンバー

明日につなげる運動発表大会

2016年で57回目を迎えた「明日につなげる運動発表大会」は、業務改善や生産性向上、人材育成、新規事業化、新製品開発など幅広い業務活動について全社的に発表する場として毎年開催しています。

日本化薬、国内グループ全社、海外グループ会社から参加者が集まる国際色豊かな大会で、年々参加事業所数が増加し、当社で最も規模の大きいイベントになっています。

事例発表の内容は、意識の高さが伺えるものばかりで、横展開できるテーマや課題解決へのヒントになるアイデアも少なくありません。

また、事例発表や懇親会での交流は、活動内容の質疑応答や情報交換のみならず、異なる業種、異なる職種、異なる国・文化との触れ合いから得られる刺激も多く、人脈や仕事に対する視野を広げたり、仕事への意欲を高めたりすることができます。

日本化薬グループの社員が本大会を通じてさらに向上心を高め、次へのステップにつなげていけるようこの大会を継続しています。



KAYAKU spirit Dream and Drive活動交流会

当社では業務効率化や生産性向上などの改善活動として、KAYAKU spirit Dream and Drive活動※2を展開しており、活発な活動を推進するためにさまざまな企画を実施しています。その中の年1回開催しているKAYAKU spirit Dream and Drive活動交流会を紹介します。

本交流会は、身の周りの改善を気軽に発表できる場であり、工場部門を中心とした小規模の会合です。

この交流会の目的は、現場での活動の進め方や悩み、苦労点などを意見交換し、活動のより良い環境づくり、積極的な取り組みにつなげていくことです。5回目の開催となった2016年は、参加者が小グループにわかれて行うフリーディスカッションを実施しました。

フリーディスカッションでは、テーマアップやチーム編成の仕方、活動へのモチベーションを上げるための工夫などについて議論しました。少人数単位で気軽に話ができることもあり、活発な意見交換が行われ、他事業所の意見が参考になった、悩みを共有できてよかったなど、参加者からたいへん好評でした。

今後も、異なる事業所の人たちの交流がさらに深まり、本活動の効果が他職場や他事業所に波及していくような場づくりを行っていきます。

※2【KAYAKU spirit Dream and Drive活動】CSR経営を念頭に、主体的に職場の課題解決に向かって、全員の創意工夫により取り組む改善活動。

