

Valued Company

公的助成を受けるに値する、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

人材開発

リスキリングで再活性。 ヨシオ工業株式会社(石川県)



2021年に社長就任。新規営業も先導する徳野氏。

日本経済を上向かせるために、働く人の学び直しが重要と、「リスキリング」が流行語になっています。中小企業にとって従業員の技能向上はもちろん望むべきですが、特に、時代に対応できない人材の育成は急務でしょう。そしてそれは、職人技に頼りがちな製造業にとって、企業文化を変える大きな取り組みになります。このように、リスキリングを単なる人材開発ではなく、企業改革のツールとして活用している事例に学ぶために、ヨシオ工業株式会社の徳野新太郎社長にお話を伺いました。

火中の栗を拾う覚悟で 実家の事業を承継。

「なんだか、楽しくなさそうだな」これは、2018年に実家に戻った徳野氏がヨシオ工業に入社し、従

業員の働きぶりを見たときの第一印象。大学卒業後、監査法人に勤めて10年間、関わった大企業と比べて、家業の姿に違和感をもったという。「しかも、帳簿を見たらずっと赤字。債務超過すれすれでした。税理士からは、『よく帰ってきたな』と驚かれましたよ(笑)」

「しかし、仕事はあるのに、なぜだろう」と調べると、昔からの付き合いで安値受注が続いていた。従業員には活気がなく、収益性も低い。

ヨシオ工業は61年創業。小型ラジアルボール盤※1やNC縦型フライス盤※2を製造・販売し、一時代を築いた。その後、工作機械メーカーとして培った能力を活用し、請け負い製造に主力を転換。OEM一貫生産から、部品の加工・組み立て・塗装まで幅広く手がけてきた。特に、長さ10メートルの材料を扱える大型の設備をもつこと、製造ライン全体の設計・構築ができることから、得意先から頼りにされる存在だった。「なのに、せっかくの技術力を生かし切れていなかったのです。社内を見渡すと、改善点がたくさんあることに気づき、全部ひっくり返せば大逆転できるぞと奮い立ちましたね」

従業員の意識改革から 企業変革を進める。

問題は従業員の意識にあると考えた徳野氏は、約50人全員と個別に面談することから始めた。

「すると、仕事が単なる作業になっていて、やりがいを感じられていないことが分かりました」

その原因を追究すると、次のような企業風土が明らかになった。

- ① 新卒採用で長年勤務し、ヨシオ工業しか知らない。
 - ② 配置転換がなく、同一業務を続けるため、仕事がマンネリ化しがち。
 - ③ 部署を跨いでいる人も、部署内でもコミュニケーションが乏しく、仕事の全体像が見えていない。
- 「つまり、職場に、業務に、個人に閉じこもり、黙々と作業をこなしていたわけです。それでは視野が限られ、機械製造の全工程をワンストップでこなせるという最大の強みを発揮できませんし、何より、仕事がつまらないと思うのは当然でしょう」

そこで、まずは県内の同業者の会社見学を実施。4人一組で月に1〜2回、これまで50社ほどを回った。

そして次に、配置転換。部署内業務を定期的に入れ替えるのはもちろん、機械加工、組み立て加工、バックオフィスの間を異動させた。また、営業と同行して得意先を訪問することで、顧客のニーズを肌で感じられ

国内でも数少ない超大型の五面加工機をもつ。



リスキリングの学びをより深めようと、外部の講師を招いてデータ解析・可視化の講習を受ける従業員(左)。就業時間中に行われている。



ヨシオ工業株式会社 〒924-0011
石川県白山市横江町1843-6
☎076-276-2525
<https://www.yoshio.co.jp>

※1 材料に穴を開けるための工作機械。 ※2 数値制御により、複雑な形に金属を切削する工作機械。縦型は、主軸が垂直方向になっているものをいう。



るようにした。

これらの取り組みの効果は抜群で、従業員どうしのコミュニケーションが活発化。特に、新しい業務を覚えるには担当者に聞くしかない、それです。それが生まれ、そして、慣れない業務をやってみると、担当者は習慣化していきつかない。ムリ・ムダ・ムラが見えられ、改善点を相談し合うようになった。「たぶん、みんな内心、『変わらなくちゃ』と思っていましたよね。ただし、課題は見つかっても、何をターゲットに、どう改善していけばいいかが分からないという、新たな問題が持ち上がりました」

リスクリングで、課題解決の武器を得る。

その改善方法は、ベテランの職人に聞いても得られない。

「彼らのノウハウは暗黙知化していて、うまく言葉にできないですし、もともとが経験知ですから、まったく新しい課題には対応できないんです。そこで、外部の研修に活路を見い出すことにしました」

徳野氏が選んだのは、「ファクトリーサイエンティストリーサイエンティスト養成講座」※3。現場に潜む情報をデジタルデータとして吸い上げて、そこから意味のある情報を抽出・解析。見える化

して現場に戻す能力を養う「リスクリング」講座だ。1回4時間、合計5回、オンラインで受講。20年からこれまで8人を参加させた。もちろん、費用は全額会社負担。

「いわゆるIoT※4。現場の課題を数値化・可視化して、解決方法をみんなで検討できるようにするわけです。参加した従業員からは、機器の電流を測るCTセンサーなどの購入要望が上がってきていますし、また参加していない従業員からは、『僕の番はいつですか』と突き上げがあつて、うれしい限りですね」と、徳野氏は顔をほころばせる。

さらに、表面の写真のように、より高度な解析・可視化ノウハウを身につけようと、自ら志願して個別の講習を受ける従業員も現れた。

一方、徳野氏は、SNSや検索運動広告を使い、「何でも対応できる」自社の特長をアピール。その営業成果で21年度からは黒字に転換。新しい仕事が舞い込んできたおかげで、仕事のマンネリ化も打破できている。

「とてもいい循環が生まれています。当社の場合、先に企業風土の土壌改良から始めなければなりませんでしたが、リスクリングは、そもそも外部の知識やノウハウを取り込むためのもので、自社内のリソースに頼るOJTでは得られない成果が期待できます。企業文化に大きなインパクトを与える変革のツールになると思いますよ」

※3 徳野氏の大学の恩師が理事を務める(一社)ファクトリーサイエンティスト協会が主催。

※4 Internet of Thingsの略。

リスクリングで活用できる主な公的助成制度(概要)

*厚生労働省発表の2022年度施策情報に基づいて作成しています。

制度名		受給要件	受給金額等 ※中小企業の場合 ※1
人材開発支援助成金 ※2	特定訓練コース ※3 ※4	OJTとOff-JTを組み合わせた訓練、若年者に対する訓練、労働生産性の向上に資する訓練など、訓練効果が高い10時間以上の訓練を実施する。	●賃金助成: 760円/時×人 ●経費助成: 45% ●OJT実施助成: 20万円×人
	一般訓練コース ※4	職務に関連した知識・技能を習得させるための20時間以上の訓練を実施する。	●賃金助成: 380円/時×人 ●経費助成: 30%
	事業展開等リスクリング支援コース ※3	新規事業の立ち上げなどの事業展開に伴う人材の育成、または業務の効率化や脱炭素化などに取り組む際のデジタル化・グリーン化に対応した人材の育成を図るため、10時間以上の訓練を実施する。	●賃金助成: 960円/時×人 ●経費助成: 75%
産業雇用安定助成金	スキルアップ支援コース	労働者のスキルアップを在籍型出向で行い、出向復帰後6カ月間の賃金を出向前と比較して5%以上上昇させる。	「出向中の賃金のうち出向元が負担する額」と「出向前の賃金×1/2」のいずれか低い額×2/3

※1 それぞれ、時間や金額、回数、期間などに限度が設けられています。

※2 上記以外に「人への投資コース※3」「教育訓練休暇等付与コース」「特別育成訓練コース※3」などもあります。

※3 所定の訓練修了後に有期雇用労働者等を正社員化した場合、「キャリアアップ助成金(正社員化コース)」の助成金額が加算されます。

※4 生産性向上助成が適用された場合、受給金額・助成率が上乘せされます。

*詳しくは、厚生労働省HP→政策について「各種助成金・奨励金等の制度」→事業主に対する雇用関係助成金(総合案内)の中の各助成金・コースをご覧ください。

*労働者本人が申請・受給する教育訓練給付制度(「専門実践教育訓練」「特定一般教育訓練」「一般教育訓練」)もあります。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。