

株式会社マイスター （製造業）

《県内初の女性技能士を輩出、組織的サポートで未経験者のスキルアップを実現し、受注増・業績拡大へ》

◆ダイバーシティ経営の背景

社会や顧客の意識・価値観の多様化への対応、男性の職人ばかりで硬直化した現場組織の変革を企図し、トップダウンで女性技能職育成を開始し、現在では、女性16名のうち、9名が技能職として現場で活躍するほか、営業や品質管理などの部門にも職域を拡大しつつある。

- ・ 1980年に現社長を含めた3名で創業、当初は近隣の中堅機械加工の町工場などから工具の再研削（100分の1～2mmで削る技術）を請け負うビジネスを開始、機械作業の経験のある中年の男性を雇用し、徐々に部品加工を受注するなど業務内容を拡大してきた。創業から約10年後には、現場は職人集団と化し、顧客のニーズよりも職人としてのスキルやプライドを優先させてしまう風土が出来上がってしまった。
- ・ トップは、職人としての技術は残しながら、顧客ニーズや事業拡大により柔軟に対応できる組織への変革を志向、そのためには神経の細やかさ、粘り強さ、素直さといった資質を要する「女性の職人」が効果的ではないかと思い至る。また、当時、重厚長大からの産業構造の転換により加工対象部品の小型化・軽量化に伴い、力作業を要しない金属加工の割合が増えたこともあって、女性が現場で働くための周辺的な条件が整ってきた。
- ・ そこで、トップが本気で女性技能士を育成する計画を実行に移した。男性ばかりの現場に一人女性を入れても定着しないことは目に見えていたため、確実な定着を図るため一気に4名の未経験の女性を採用、明るく清潔な新人女性のための作業部屋を新しく設け、若手男性1名を指導員として配置してサポートにあたり、金属加工現場への抵抗感を排するような様々な工夫を凝らした。また、未経験者で請け負える業務がなかったため、まずは練習として比較的扱いやすい市販ドリルの再研磨（1000分の1～2mmで削る技術）を赤字覚悟で手頃な価格にて設定、大量に受注した。4名の女性は、毎日それらの作業に従事するうち、半年もすると機械加工にも慣れ、通常業務もこなせるようになっていった。
- ・ 女性従業員が徐々にスキルを習得してきたことで、徐々に現場の空気が変わっていった。従来ならば、顧客からの難しい注文に対しては拒否をしていた男性の職人も、自分の仕事が奪われる（代わりに若手の女性従業員に依頼されてしまう）という事態に直面し、顧客ニーズや経営層の判断に対して少しずつ敏感になり、トップの狙った現場の風土改革が成功につながった。
- ・ 現在、現場で作業にあたっている女性技能士は9名、主に汎用機（100分の1～2mmの研削）を用いた機械加工に従事している。従来、男性の職人が往々にして「何となく」「勘で」こなしている作業も、女性は丁寧にプロセスを踏み、機械の癖や回転数、角度などの一つ一つの情報を技術として習得・蓄積する文化が出来てくるなど、職場全体の品質向上を促す成果につながっている。



【女性技能職が現場で活躍】

◆取組内容

従来の年功序列制度から、習得技術を可視化した透明性の高い評価制度へ変更、社員のスキルアップのために研修の費用負担や勉強会の開催など全社的に支援を行い、同時に技術伝承も実施している。また、育成した女性技術者が働き続けられるよう両立支援制度を柔軟に制定・運用し、高い定着率を維持している。

(女性を含めた技能士育成のための制度)

- ・ 社員のスキルアップとそのための風土醸成を図るため、評価は従来の年功序列から職能給に制度変更した。社内の評価体系である等級制度は、技能検定（厚生労働省の国家検定）受検による資格取得状況と関連付けており、自発的にスキルアップを促す仕組みを作っている。公的資格を取得することで顧客からの信頼も厚くなり、仕事へのやりがいも増す効果がある（現場以外の社員も、品質管理や生産管理、ビジネスキャリアなどの資格取得により、技能検定による資格取得と同様に評価される仕組みとなっている）。現在、女性も含め、受検資格のある入社3年以上の社員はほぼ全員何らかの技能士資格を持っており、複数の技能士資格を有する社員もいる。これにより、個々人の技能レベルが「見える化」され、適切かつ効率的な業務への割り当てを可能にしている。
- ・ 自己研鑽の支援として、上記検定受検の際には先輩技能士が練習問題集を作成するなど全面的なフォローを行っている（合格すると受検費用は報償として会社が負担）。また、カフェテリアプランにより自己啓発の機会を設けるほか、業務に関連したスキルなどをテーマとした Off-JT の「マイスターカレッジ」を開講、年間数百時間の研修を実施している。
- ・ また、マニュアル化することが難しい技能の伝承を目的に、55歳以上のシニア層の採用や70歳までの継続雇用奨励を実施している。

(人員配置・フォロー体制)

- ・ 多品種少量生産のため、「効率」よりも「改善」を重視しており、入社時の配属後、一つの部署で専門性を極めるのではなく、5年に1回の配置転換を基盤に、35歳で3つの職場を経験する多能工育成を全社で目指しており、全社員の職業能力のマルチ化を図っている。また、人事配置や新規プロジェクトへの配置の際には、想定される業務量・質などを勘案しながら、2割程度のバッファを設けることとし、柔軟な勤務体制を構築している。
- ・ そのような育成・配置方針の下、現場で働く女性も産休・育休を取得し復帰しており、子どもが3人いる子育て中の女性社員も多くいる（ワーキングマザーは女性16人のうち9人）。ただし、制度が整っていても両立や復帰に際しては心理面のハードルが問題になるため、復帰前には子連れでの面接を繰り返し、現場に徐々に馴染んでもらうプロセスを設けている。
- ・ 新人の定着率を高めるために「ブラザー制・シスター制」という職場生活順応を支援する制度を導入しており、ブラザー・シスターは更に上位のメンター（上司）、リスナー（役員）との関係も構築し、就労、勤務、職場環境等での問題にきめ細かに対応できる体制をとっている。また、産業カウンセラーでもある女性役員が、個別にカウンセリングを実施しており、個々の社員に対するフォロー体制を確立している。



【柔軟な組織構造で能力のマルチ化を図る】

◆成果

女性技能職の意欲的な業務への取組が、職場の緊張感を高め、顧客ニーズに敏感に対応できる社風を作り上げた。その結果、受注増につながっただけでなく、新規のビジネス領域にチャレンジする下地にもなっている。

- ・ 全国初の女性技能士を輩出し、「男の職場」に女性を定着させた。男性中心の職人の世界にチャレンジ意欲の高い女性が混ざることにより、職場に蔓延する「職人氣質」を払拭し、より柔軟で顧客ニーズに敏感に対応できる体制を作り上げた。その結果、顧客満足度が高まり、受注件数や売上高も1.3倍に拡大してきている。
- ・ また、女性の未経験者を育成するプロセスを通して、社員全体の技能や品質に対する意識が向上し、社員の技能取得状況の公表や品質向上が図られたことで、顧客からの厚い信頼を得ることもつながっている。
- ・ 更に、女性社員の定着を目指す中で、職場環境や勤務環境を整備してきたことが、清潔で働きやすい職場創出にも貢献している。女性社員を中心とした5S活動を実施するとともに、当初は、女性が働きやすい環境づくりのために取り組んだ材質に応じた複数の集塵機の設置などにより、環境への配慮が進み、「エコアクション21」（環境省による国内環境認証制度）の取得にもつながっている。
- ・ 女性社員は、技能職以外にも職域を拡大しており、未経験者が営業職や生産管理の領域でも活躍し始めている。男性の営業職よりも丁寧に顧客とのコミュニケーションをとる中で信頼関係を構築し、顧客を細やかに気遣う視点を持つことで新規受注につなげているなど、営業職として徐々に戦力として育てている。
- ・ 現在は、展示会などで、同社の技術力を見込んだ国内外の大手メーカーと直接契約を結び受注しており、受注した部品が最終製品のどの部分に相当するかわからないケースも多いが、想像力を発揮して当該部品に必要とされる機能や性能を逆算して生産を行っている。このようにして他社に対する競争優位性を保つために、女性やキャリアの異なる高齢者を社内に取り入れることで、挑戦・創造する意欲、技術センス、柔軟な発想を生み出している。

<企業概要>

設立年	1980年	資本金	20百万円
本社所在地	山形県寒河江市中央工業団地 156-1		
事業概要	機械加工用切削工具の再研磨と設計製作および機械部品の加工		
売上高(※)	645百万円 (※)直近決算期(2012年6月)		

<従業員の状況(単体)>

総従業員数	48人(うち非正規2人)
属性ごとの人数等	【女性】16人(うち非正規パート2人)、女性管理職比率2% 【65歳以上】2人
正規従業員の平均勤続年数	12.3年(男性12.4年 女性10.9年)