

株式会社オージェイティ・ソリューションズ (学術研究、専門・技術サービス業)

《トヨタの DNA で異業種の現場を劇的に改善、ベテラン達の新たなソリューションビジネス》

◆ダイバーシティ経営の背景

2002 年、トヨタ自動車とリクルートグループの合併会社として設立された。トヨタの管理職経験者をトレーナーとして雇用、企業に派遣してノウハウやスキルを活かして活躍する場を提供しながら、コンサルティングビジネスを創出する取組である。

- ・ トヨタ自動車は、高技能者の活躍機会の拡大を狙い、1990 年代より定年退職者に対する再雇用制度の充実を図ってきたが、その一環として 2002 年に、リクルートグループと合併で、トヨタ生産方式に基づく職場改善や技術指導を業務とする同社を設立した。製造現場で上級管理職に就いていた OB を雇用し、それまで現場で蓄積したノウハウやスキルを活かしながら、トレーナーとして企業等に派遣し人材育成を行うコンサルティング事業を展開している。
- ・ トヨタとリクルートという、まったくの異業種の組み合わせから、お互いを補完し合って良い関係を築けている。現場が一番大事という認識は共通であり、トヨタの重視する「育成」「チーム」、リクルートの重視する「成長」「個人」といった価値観の違いが、有効なビジネス展開や顧客へのサービス提供の際に有効に機能している。

◆取組内容

業務改善のノウハウを有する人材で適性を見ながら採用している。平均年齢は 64 歳であり、定年は設定していない。それぞれに異なるスキルを有する人材でチーム構成を行い、複数の視点からのソリューションを提供している。

- ・ トレーナーの専門は、機械、組立、生産技術、生産管理、設備、保全等、あらゆる職種にわたる。その管理職経験者の中から、顧客と同じ目線で、我慢強く忍耐強く、顧客の気づきを引き出せる素質を持つ人材を選抜し育成している。トレーナーの年齢は 58～69 歳であり、平均年齢は 64 歳。定年は設定しておらず、本人の気力・知力次第で何年でも働くことができる仕組みである。
- ・ リクルートの出身者（主に 40 代）が営業とプロジェクトコーディネータを担当し、2 人 1 組のトレーナーと合わせて 3 人体制（同社では「親父と息子のタッグマッチ」と表現）を組み、1 つのプロジェクトに従事している。トレーナーは比較的高齢であるため、万が一、一人が体調を崩した場合でも、もう一人が状況を把握できるようにしている。また、特定のプロジェクトを担当せずに、プロジェクトの支援を専門に行うトレーナーも配置している。
- ・ 1 つのプロジェクトに対して、2 人 1 組のトレーナーをどのように割り当てるかが重要なポイントである。毎月、フォーメーション会議を開催しており、各トレーナーの強み・弱み、トレーナー同士の相性等を検討・考慮して決める。トレーナーによって専門分野や性格はまったく異なり、2 人の間で価値観の相違が大きく目立つこともある。トレーナー間で意見の食い違いが生じる場合や、顧客経営層に対しては 40 代のプロジェクトコーディネータが間に入り調整を行うことで、プロジェクトが円滑に進められている。
- ・

一般的にリタイアする年齢のトレーナーに意欲を持って働き続けてもらうため、業務期間に応じた長期休暇の制度や在宅勤務制度などを導入し、無理なく活躍してもらうための環境を構築している。

- ・ 在宅勤務（週に1度）や、フルタイム勤務もしくは3/4勤務（1日を在宅勤務として残り4日のうち3日通勤）の選択を可能にしている。
- ・ また、例えば、老老介護で長時間家を空けられないといった理由による本人の希望によって、パート勤務に切り替えることができる。一時的にパート勤務としておき、時間ができたら以前と全く同じ条件で、フルタイム勤務に戻ることもできる。これまでに3～4名、そういったケースがある。
- ・ 一つのプロジェクトは約6か月間で、終了時にはインターバル休暇を取得できる（5日間の有休を支給）。また、2年に1回（4プロジェクトごと）、リフレッシュ休暇を取得できる（10日間の有休を支給）。家族との旅行や心身にゆとりをもち、モチベーションを高く維持しながら継続的に就労できる環境、制度を構築している。
- ・ 入社後しばらくはメンターを付けて、業務内容や生活支援等全般の指導を行う。毎週火曜日と木曜日にトレーナー同士のコミュニケーションの場を設けており、困っていること等、情報を共有する場としている。トレーナーはいずれか一方には出席し、ノウハウやスキルを共有しあう仕組みとしている。

◆成果

トヨタのDNAともいえるノウハウが製造業のみならず、医療現場や事務業務など業種を超えて展開され、新たなソリューションが生み出されている。専門知識と現場を動かすマネジメントノウハウを有するトレーナーの働きに対して顧客満足度も高く、着実な受注拡大につながっている。

- ・ 顧客企業には工業品だけでなく食料品メーカーも多い。食料品といっても味・品質・作り方等、プロジェクトのテーマは多岐にわたるものである。例えばコンビニエンスストアの増加に伴い、小さな棚に合うように、多品種少量、リードタイムの短い製造プロセスが求められるようになった。そこで、あるプロジェクトでは製造ラインのベルトコンベアに一定の印をつけ、作業時間の短縮・平準化を図るなどの現場改善を実施している。
- ・ また、非製造業として、病院の内視鏡室を患者の動線に沿ったレイアウトに変更したり、保険会社の事務作業プロセスの見える化を図る取組を支援している。
- ・ こうした多様な顧客に対し、人材育成・改善指導の新たなソリューションを提供する「伝道師」として、顧客側に自律的な改善プロセスを構築している。チームメンバーの多様なスキルや経験を駆使したソリューションに対し顧客満足度は高く、リピート、新規ともに受注を拡大している。

<企業概要>

設立年	2002 年	資本金	250 百万円
本社所在地	愛知県名古屋市中区錦 2-3-4		
事業概要	ソリューション事業		
売上高(※)	998 百万円 (※)直近決算期(2012 年 3 月)		

<従業員の状況（単体）>

総従業員数	82 人(うち非正規 64 人)
属性ごとの人数等	【65 歳以上】24 人(うち非正規 24 人)
正規従業員の平均勤続年数	8 年(出向期間を除くと 4 年)