



内海機械の内海和浩社長と工場。工場はスマートファクトリーの事例として見学者が多い



内海機械 広島県府中市 ● 機械部品加工

大学新卒を全員多能工に

他社が受けられない短納期加工を可能に

内海機械のマルチスキル人材の育成



た人材の要件である、努力して勉強する意識と経験がある人が大卒者に多いと感じるため。

入社後の1年で、社員は業務に関連する資格を10個以上取得するという。製造部門だけでなく事務部門も同じだ。義務ではなく、あくまで各自の自主性に任せる形だ

が、かなりの負荷と言えそうだが、しかし「資格は勉強すれば合格ができる。最初の年に、努力して結果を得ることで自信がつくという効果がある」。

同社には11種類の機械設備があり、基本知識の習得の後はOJTで技術を身に付けていく。簡単な操作から始め、最初の1台を習得するのに3年ぐらかかる。2台目からは習熟スピードが上がるが、すべての機械をマスターするには10年ぐらかかるという。

顧客からの評価を重視

スキルの獲得や資格の取得を評価や給与アップに結び付けることはしていない。「技術を究めたいという欲求はみな持っているので、言わなくても勝手にやる人がほとんど」だからという。

スキルを上げることにフォーカスし過ぎて、「短納期を追求して顧客の価値を高める」という本来の目的を見失っては本末転倒だ。社員には、会社としての目的をしっかりと示し、そのための自発的な努力を促すように、将来を見据えた高い視点から話をするようにしている」と内海社長は言う。

内海機械

多能工前提に新卒採用

広島県府中市の内海機械は、主に産業機械向けの金属加工部品の製造を手がける。「ぶっちぎりの短納期」というキャッチコピーで登録商標を取っていることから分かるように納期の短さが同社の最大の強み。重要な部品が破損した、急な設計変更があったなど緊急の依頼にも対応し、機械部品加工の駆け込み寺にもなっている。

超短納期といっても「その日のうちに加工して出荷するようなもの、他社でも無理すればいいのであまり付加価値はない」（内海和浩社長）。切削、焼き入れ、研磨など複数の工程に及ぶ部品の単品加工をワンストップで行えるからこそ、納期の大幅な短縮が付加価値を生む。

社員数11人と小規模ながら、旋盤、研削盤、ワイヤー放電機、溶接機などさまざまな設備を使ってワンストップで加工ができるのは、社員全員が複数のスキルを身に付けた多能工であるためだ。製造部門だけでなく経理、庶務、営業事務部門も、2人の社員がマルチに

業務を担当する。

工場内の設備の稼働状況をIoTにより見える化して稼働率を引き上げたり、営業事務でも図面の読み込みや見積もり作業をAIを利用して効率化を図ったりしている。

納期をさらに圧縮するため、機械の稼働状況をAIを利用して分析し、段取りでのロス時間を検出するなど、DXによる生産性向上を続けてきている。

5S活動を継続し、整理整頓され機能的に工夫された工場には年間を通して多くの見学者が訪れる。

1年で10個の資格取得

多能工を育てるために、内海機械は入り口となる採用を重視している。採用は20年前から大学新卒者だけに絞っており、中途採用はしていない。

募集時は多能工育成を全面的に出し、入社してからのミスマッチを防いでいる。「マルチスキルを身に付けるためにいろいろな勉強が必要だが、それでもチャレンジしたい人だけ来てほしい」と説明する。大卒に絞っているのは「学歴偏重主義ではない。多能工に適し

半期ごとに評価して技能育成

内海機械の技能習熟計画表のイメージ

例：マシニング

技能習熟項目	プログラムの入力ができる				刃物・加工	
	加工手順を1人で考えられる	プログラムを1人で入力できる	刃物の切込みが分かる
育成者名								
AA	現状評価	5	5	5	4	5		
	習熟目標				5			
	教育完了日							
BB	現状評価	3	3	4	2	3		
	習熟目標	4	4	5	3	4		
	教育完了日							
⋮	⋮							

※評価点は5段階。5：間違いなく1人でできる 1：やったことがない

多能工の育成に
魅力を感じる人を
採用する

●内海和浩社長



多能工は個人プレーではなくチームプレーが前提。チームのモチベーションを高めるような行動や言動は高く評価する。評価は直属の上司(職長)に加えて別部門の職長、社長の三者が行う。

さらに、顧客など外部からの評価を重視している。顧客からの礼のメール、工場見学に訪れた人からのコメントなどを社員にフィードバックして共有する。

「お客さんが求める価値を理解するからこそ、生産性を上げるために5S活動で改善を重ねたり、必要な資格を取ったり、スキルを習得する意欲につながる。すべてを自発的にやらないと大きな効果は出せない」

やすい会社を目指す取り組みを続けている。

最初は、女性が働き続けやすくする取り組みから始まった。結婚や出産で女性社員の退職が避けられなかったためだ。岡崎隆社長(当時、現会長)の妻、岡崎瑞穂副社長の主導で1998年、女性対象に1年間の育児休暇制度(現在は男女共に対象)をつくり、2008年には社内にキッズルームを設置して必要ときに子供を預かれるようにした。

女性という文脈が始まった取り組みは、男女がかわりなく残業を減らし、休みを取りやすくするための働き方改革に移行した。その中で、製造部は属人性の高い業務があり、なかなか休めない社員がいることが明らかになった。休みを取っても代わりにその業務を担当できる人を増やし、生産性を下げないための現場の取り組みとして、多能工化の推進が始まったという。

社内的な技能資格をスキルの目安にして、各自がメインで担当する機械以外に、サポートとして担当できる機械をOJTによって増やすという取り組みだ。