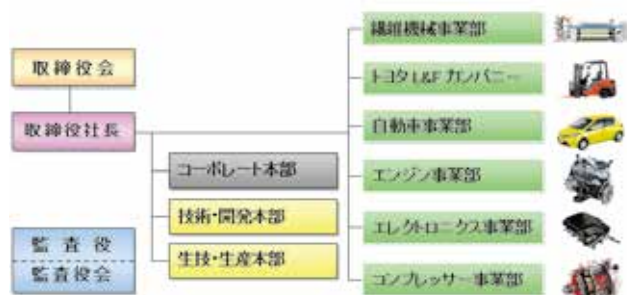


従業員一人ひとりを大切にきたキャリア形成の施策をベースに、個人が成長し、会社が発展することで、モノづくりを日本に残し、国や地域社会に貢献します

### 企業紹介

●弊社は大正15年(1926年)に豊田佐吉により設立されました。組織は3本部、6事業部制です。主な製品は創業当時から繊維機械、産業車両、自動車、エンジン、カーエレクトロニクス製品、カーエアコン用コンプレッサと多岐に渡っています。従業員は連結で約5万人、国内単体で約1.3万人です。



### プロフィール

事業内容(業種) 輸送用機械器具製造業

所在地 愛知県刈谷市

従業員数 13,287人(男性12,352人、女性935人、非正規雇用社員76人)

平均年齢 37.9歳(2014.3.31現在)

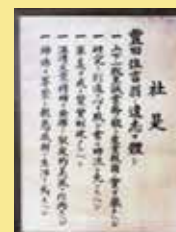
### キャリア支援の取組

#### わが社の理念・方針(2020年ビジョン)

お客様のニーズを先取りする商品・サービスを継続的に提供することにより、世界の産業・社会基盤を支え、豊かな生活と温かい社会づくりに貢献します

■社祖豊田佐吉は34年間に亘る研究により息子喜一郎と共に「無停止杼換式豊田自動織機」を発明しました。その精神の原点は「報徳思想」であり世界の人の幸せ、国の繁栄です。その精神を引き継ぎ「豊田綱領」が1934年に制定され、社是として社員が大切にしています。

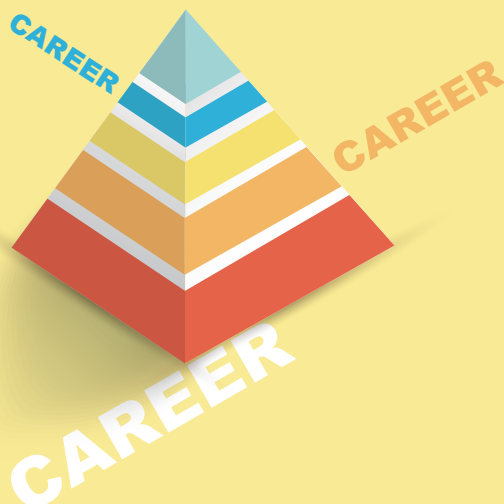
- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし。
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし。
- 一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし。
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。



■この精神を基本に「企業理念、Five Values、行動規範」が作成されています。

■「Five Values」は行動のよりどころであり「世界基準、お客様指向、変える志向、チームワーク、自立・自律」で構成されています。私たちはこの精神に則りモノづくりを通じ世界の発展に貢献していきます。

■当社では、会社の大きな方向性としての2020年ビジョンの共有と、一人ひとりが各々の持ち場で自分の役を果たすことの大切さの浸透、および持続的な成長を支える会社の基盤を強固にするため、安全、品質などの取組を強化しており、それぞれが自主的に行動する風土づくりを進めています。そのためにも社員の成長を促す施策(めざす姿の共有、OJT・OFF-JTによる教育、支援制度)を充実させていきます。



## キャリア支援の具体的な取組

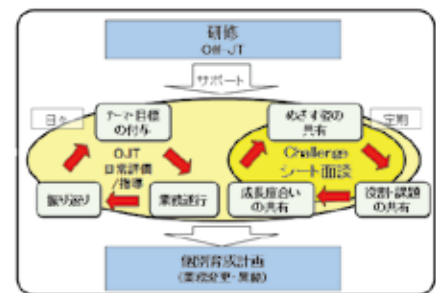
### どの部署でも活躍できる「自ら学び、自ら考え、自ら行動できる」人材の育成

#### ■人材育成の概要

共通の価値観を「豊田綱領、Five Values」とし発揮期待能力を「仕事の仕方、人材育成、専門能力」の3つに分けそれぞれの資格に対し基準を決めています。その基準をベースとしてOJT、Challengeシート面談を通じて本人の「めざす姿」「強み・改善すべき点」を明確にし、キャリア計画を策定することで個人の成長を定期的に確認しています。事務技術職・技能職ともに同様な制度で運用をしています。また、OFF-JTの研修制度により個人の成長を加速させるための支援を行っています。

#### 1) チャレンジシート面談

中長期のめざす姿を上司と共有しその達成に向けた課題(業務テーマ)を年度毎に設定し業務を遂行します。その過程での行動、プロセスを年度末に上司と共に評価し能力の振り返りを行うことで「強み・改善すべき点」を明確にして次年度につなげるPDCAのサイクルを廻しています。また、これを基に個別育成計画につなげ業務の変更、異動によるキャリアアップができるしくみとなっています。



育成のサイクル

#### 2) 研修(OFF-JT)

資格・役職に応じた必須研修と選択研修で能力向上を支援しています。必須研修は主に昇格時に行われ、会社の期待・コンプライアンスなどの基本を学びます。選択研修は専門能力(技能・技術)の取得を目指し個人の希望、職場の推薦で受講します。

必須研修は48種類、選択研修は22種類・100講座あります。本事例では特に技術者教育の特徴について紹介いたします。

#### ■技術者教育

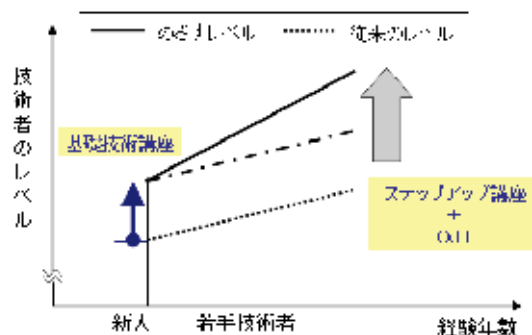
ウィリアム・アーサーワードは「偉大な教師は心に火をつける」との名言を残していますが、個人が自主的に成長するには意識・意欲が必要で、興味を持つことがひとつのきっかけとなります。そのためには最低限の基礎知識・技術が必要と考えています。

凡庸な教師は喋る。  
良い教師は説明する。  
優れた教師は示す。  
偉大な教師は心に火をつける。

ウィリアム・アーサー・ワード

#### 1) 技術者教育の必要性

技術者教育は2007年から開始しました。このきっかけはトップの懸念「開発のスピードが落ちている、初歩的なミスが多い、ものを知らなさすぎる」でした。若い技術者を調査した結果、「モノづくりを経験していない、材料・機械の現物を見たことが無い」ことがわかり更にヒヤリングを行った結果「面積・体積の求め方が分からない、家庭用コンセント・電池の電圧を知らない、単位が分からない」など一部ではあるが基礎的な部分が不足していることもわ



技術者教育のイメージ

かりました。更に職場環境の変化も影響していました。

ツールの進化(CAD、マニュアル)、開発期間の短縮、労働時間の制限などにより失敗させないしくみが整備され、また上司の指導力低下、仕事へのこだわり低下なども起きていました。そこで技術者の基礎レベルを上げ、成長を加速するために基礎技術講座、ステップアップ講座を開設しました。

## 2)基礎技術講座

技術系新入社員は新入社員研修・工場実習の後、基礎技術講座を受講します。講座内容は大学レベルの知識および社内で共通して使う基礎的な技術・知識で期間は約3.5ヶ月、講座数は37講座です。「モノづくり」に対する興味を深めるために講座時間の半分を実習時間に充て、ものに触る機会を増やしたカリキュラムとしています。習得度はテストにより確認し全員が一定レベル以上になるよう指導しています。

## 3)ステップアップ講座

基礎技術講座受講後はステップアップ講座でレベルアップを図ることができます。現在の講座数は95講座あり本人の希望により上司の承認を得れば受講できるしくみとなっています。

また、基礎技術講座を受けていない年代(06年度入社以前)の技術職、事務職を考慮し講座の一部は基礎技術講座と同レベルとして、より多くの社員が受講しやすいカリキュラムとなっています。2013年度は一人当たり3講座の受講がありました。

講座種別	担当	講座数
基礎技術講座	技術系	37
ステップアップ講座	技術系	95
事務職向け講座	事務系	13

技術講座体系概略

## 4)技術講座の特長

技術講座は以下の特徴を持たせています。

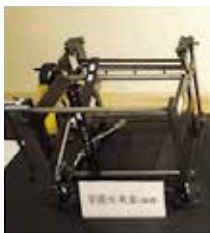
### ○オリジナルテキスト

受講者と事業部のニーズを採り入れ、初心者からベテランまで使えるようにしています。また、講座間の関連性をもたせるためにテキストは社内で作成しています。



オリジナルテキスト

### ○体験実習の充実



機構ミニチュアモデル

前述の「無停止杼換式豊田自動織機」が持つ機構の一つ、糸が切れたら止まる機構を再現したミニチュアモデルの分解・組付け、当社で生産しているエンジンの分解・組付け、鋳物の設計・木型製作から鋳込みまでを体験する鋳造実習など多くの実習を通して機構・造り方を肌で感じ取ることができます。

### ○現物を視る、触る教育

教材の多くは社内生産・使用している製品を活用しています。講義には教材を教室に持ち込み視て触ることで理解をより深めています。

### ○技術者の心得の教え込み

開発の体験談を交えた実践的な講座を目指し講師は社内から選出、また講座の品質を確保するため7割を専任講師が担当しています。

### ○モノづくり講座

基礎技術講座で学んだ技術・知識を使い自律型荷役運搬車を6、7名のチームで製作、性能を競い合います。この講座では自主的、チームワーク、チャレンジなどFive



教材(はめあい)

Valuesを実体験すること、また開発の仕方、モノづくりの楽しさ・難しさを学ぶことができます。この講座では多くの失敗をします。それにより学ぶことも多く、これらの経験は職場配属後に活かされています。

#### ○講座の改善

全ての講座でアンケートを取り、満足度、理解度、言語情報などから講座の評価を行い改善につなげています。テキストの多くは毎年改訂されています。

## 取組の効果や課題と今後の取組の方向

### 全てはお客様のために…

#### ■取組の効果

##### 1)新卒技術者のレベル向上

基礎技術講座を受講した新入社員の配属先上司にアンケートを行った結果、約9割の上司が基礎技術講座は有効であると評価しています。技術的なコミュニケーションが以前に比べとりやすくなった、言葉が通じるなどの効果を生み、履修学科による知識・技術レベルの差が少なくなっています。

##### 2)業務への活用

ステップアップ講座は、職場で抱えている技術的問題を解決する足がかりにもなっています。受講者の疑問に対して、社内講師の経験を踏まえたアドバイスで問題解決につながったケースもあります。また、個別相談にも応じていますので更なるレベルアップも可能です。

#### ■課題と今後の取組

##### 1)ステップアップ講座の改善

ステップアップ講座は業務の合間に受講するため業務都合で受講できないことがあります。また移動時間のロスを考え受講を躊躇する場合もあります。これらの対応として開講の場所、時間帯などの工夫で公平なキャリアアップの場を提供することが必要と考えています。

##### 2)時代に合った講座への対応

時代の流れに伴い事業内容も変化していきます。これに合わせたタイムリーな新規講座開設が必要です。ニーズを正確に捉え準備期間を短縮することが急務となっています。

#### トピック 技能五輪愛知大会

2014年11月28日(金)～12月1日(月)、愛知県で開催された第52回技能五輪全国大会に弊社から7種目、15選手が出場し、「電気溶接」職種で金メダル、「構造物鉄工」職種で銀メダルを二つ、「メカトロニクス」職種で銀メダル、「機械組立て」職種で銅メダルを獲得しました。「モノづくりの基本は人づくり」の考えの下、次代を担う人材の育成に取り組んでおり、技能五輪への挑戦は高度技能の伝承をねらいに、2000年から始めました。