

自動車製造業(二輪自動車を含む)

人と組織を次世代に残すための技能

7-30 マツダ株式会社

広島を本拠とするグローバルカーメーカー

広島県にあるマツダ株式会社は日本の基幹産業である自動車産業の一大メーカーである。従業員は日本国内と18か所の海外拠点、3か所のR&D拠点を合わせて20,000人を超える。特に広島県安芸郡にある本社では全従業員の約3分の1にあたる約8,000人が日々様々な車種の製造・販売などに関わっている。それほど多くの人々が働いているため、本社の敷地面積は非常に広大である。どれほど広大かという、最寄駅から少し車を走らせればすぐにマツダの敷地内に入ることになるのだが、いったいいつ入ったのか、そしてどれくらい走っているのか分からないほどである。



消費者を魅了する車が日々作られている

技能の向上を支援し、成果を評価する仕組み

最初に技能検定の位置付けについて説明してくれたのはキャリア開発センターのアシスタントマネジャーの内田氏。

「マツダには重要だと思われる技能に関する会社独自の資格制度があり、公的な資格制度を含めた社外資格制度を補完するものとして位置付けています。技能系職種はほぼ全員がこうした社内・社外の資格を保有しています。」自動車というモノづくり産業の結晶とも言える製品だけに、技能検定は技能系の社員には必要不可欠という位置付けのようだ。

「技能検定は人事制度とも関連付けられています。例えば、昇進やキャリアアップのための選抜の際には一般的に2級技能士資格を保有していることが条件となります。また、上長レベルになると、1級資格が必須となってきますね。」

技能士本人のスキルアップをフォローすると同時に、その努力と成果を昇進という形で会社が評価する。現場で働く技能士を大事にするマツダの考え方がよく反映されたシステムであると言えるだろう。

技能士のスキルアップが国内外の評価につながる

技能士のスキル向上を後押しし、その成果を評価するマツダの制度は、技能士の学習意欲を高め、さらなる能力の向上につながるという連鎖反応を生み出す。「高度熟練技能士」51名、「現代の名工」12名、「黄綬褒章」12名など、国の中でもトップクラスの技能を持つ人に与えられる認定資格の数の多さは、その象徴と見ることができる。

また、マーケットでもマツダが生み出した自動車のクオリティは高く評価されている。例えば、2009年には、同社の代表車種の1つである「アクセラ」が、米国の衝突安全試験で最高等級を獲得するなど、国内のみならず海外においても高い評価を獲得している。

残すべきは技能ではなく人や組織

技能士のスキルアップを支援するマツダの取組は多いが、その中に「技能マイスター」という社内資格がある。この資格は、マツダのものづくりの核とも言える24の技能について、高度技能を持つ「伝承者」1名と「継承者」2名とが2年間をかけて教育訓練を実施するというものである。この期間は伝承者・継承者ともに先人の高い技能を自分のものとすることに全力を注ぐ。

2年の研修後、修了者には「技能マイスター」という称号が与えられるとともに、処遇も技能系職種の最上等級に格付けされる。こうした取組の底流をなしているのは、現場のベテランの次世代への思いである。本社工場アシスタントマネジャーの永田氏は次のように語る。

「技能検定などを受けてもらうことで、基本的な技能の重要性を技能士には知ってもらいたいですね。そういった基本技能があって初めて高度なテクニックが生まれると考えているからです。技能を残すのではなく、そういったことを教え、経験してもらうことで、人や集団を残していくことがマツダにとっては重要なことだと思います。」

マツダ株式会社

- | | |
|-----------------------------|--------------------|
| ➤業種:自動車製造業(乗用車・トラックの製造、販売等) | ➤設立:大正9年 |
| ➤住所:広島県安芸郡 | ➤従業員:22,731名 |
| ➤代表者:山内孝 | ➤技能士:16,828名(延べ人数) |

技能士へのインタビュー

西澤 涼氏（24 歳）2 級塗装技能士



入社してから 6 年間は五輪に集中

インタビューに答えてくれたのは、第 2 車両製造部の西澤技能士。本社地区で生産しているバンパーはマツダ全体の約 7 割。その塗装が西澤氏の担当である。工場では 1 日 600 台分の塗装をこなす。塗料の噴霧は 1 分から 1 分半。機械化が進んでいるので、人が吹き付ける時間は 40 秒ほどである。

仕事内容について淀みなく説明してくれた西澤氏だが、同氏は配属されてからまだ 3 カ月しか経っていないという。それは西澤氏が入社してすぐに技能五輪の選手、コーチとして 6 年間で過ごしてきたからである。技能五輪では銀メダル 2 回、銅メダル 1 回を獲得し、コーチになってからは、国際大会へも技能士を送り出している。



大会に出場していた頃の西澤氏

「ムラなく、ゴミなく、ツヤがある」の追求

「車を選ぶとき、その車体の色という要素がとても重要な項目に入ると思うんです。人はきれいなものを受け入れますよね。でも実際には色をきれいに出すのは実はすごく大変なんですよ。」と塗装の難しさを語る西澤氏。

車の塗装で重要なことは「ムラなく、ツヤが出ていて、表面に異物が付着していないこと」である。しかし、そのためには、「下塗り・ベース・クリヤー」という 3 種類の目的の異なる塗装を行う必要がある。「その 3 種類の塗装の 1 つでも欠けたらいい塗装はできません。またそれぞれの工程で、小さいホコリのような粒子があってもいけないし、湿度、温度によって仕上がりも変わってきてしまいます。そういうことが全部うまく行って初めてきれいな色が出るんです。きれいな色を出すための塗装技術に終わりは無いですね。」



指導をする西澤氏

技能検定で自分の腕を試す

西澤氏は現在 2 級塗装技能士だが、近い将来 1 級の検定に挑戦するという。これまでは、技能五輪関連の仕事があったため、辞退していたという。西澤氏にとっての技能検定のメリットはどのようなところにあるのだろうか。

「検定に挑戦することで、自分の力を試せるのがいいところだと思います。製造現場のラインに入ると自分の力を試すよりも、いかにエラーを少なくするかが優先されますから。それと塗装という技能の一番根本の部分の基礎を学べるという意味でもメリットがあるのではないのでしょうか。」

多くの技能士が基礎の重要性を挙げるが、西澤氏が考える「基礎の重要性」とは何なのだろうか。

「バンパーで言うと『なぜムラができてしまうのか』ということ湿度、温度と結び付けて考えることができることだと思います。基礎的な知識があるだけで、目の前の現象は全く違って見えてくるんです。基礎が無くても、生産はできるかもしれない。でも、基礎が分からなくては、原因を突き止めて、より良くしていくことはできないと思います。」

基礎的な知識を組み合わせ、物事の背後にある因果関係を考え、改善に結び付けていく姿勢。日本のものづくりの強みが西澤氏の考えに端的に表れていると言える。

現場のことがわかる管理職になりたい

今後は塗装だけでなく、塗料の調合作業、塗装ロボットの調整に関する仕事もしていきたいという西澤氏。「自分のできる仕事の幅を広げていきたいです。それと、人材育成ですね。最終的には 20 人から 30 人を束ねる職長クラスになれたらと思います。」

西澤氏が幅広い仕事について理解し、部下の育成ができる管理職を目標にした背景には、五輪選手を育て上げたときの経験も影響している。「コーチとして選手を育てる時、黒子のような立場で関わっていました。マネジメントもそれに似ていると思います。マネジメントとは、強みを活かせる土台を作ること。部下の話聞いて一緒に考えられる人になりたいです。マツダはラインで働く人が主役ですから、それをサポートしていきたいです。」