

case
01

(国家)技能検定と社内検定を組み合わせ、
社内の全ての製造職種において技能向上のための
目標設定と評価の仕組みを構築

株式会社デンソー

- ◆名称…デンソー社内技能検定
- ◆認定社内検定の対象職種…15職種
- ◆認定年月…昭和60年3月
- ◆受検者数…約1,000人／年
- ◆合格者数(累計)…1級16,221人、2級17,441人(延べ人数、平成28年3月現在)

- ◆社名
株式会社デンソー
- ◆設立年
昭和24年
- ◆本社所在地
愛知県刈谷市
- ◆業種
自動車部品製造業
- ◆従業員数
38,490人
(平成28年3月現在)

製造部門で必要とされる全ての技能について、(国家)技能検定が整備されている技能については(国家)技能検定を、自社業務に独自で必要となる技能については、「デンソー社内技能検定」(以下「社内技能検定」という。)を組み合わせ補完することで、全ての従業員が検定を通じて技能向上を図ることが出来る仕組みを構築している。

(1) 社内検定制度の概要

株式会社デンソー(以下「デンソー」という。)は、社内技能検定を昭和47年に構築し、昭和60年に厚生労働省の第1号認定を受けている。

社内技能検定は、(国家)技能検定の対象となっていない社内の技能職種全てを対象としており、社内技能検定と(国家)技能検定で、デンソーの技能をほぼ全て包含するように制度化されている。

デンソーの従業員が取得している(国家)技能検定は54作業にのぼるが、その対象となっていない技能をカバーするために38職種(うち厚生労働大臣認定は15職種)の社内技能検定を有している(平成29年1月時点)。現在デンソーに在籍する技能者は22,000人強だが、(国家)技能検定の延べ取得者数は18,000人弱、社内技能検定の延べ取得者数は33,000人強におよび、デンソーの人材育成施策のひとつとして定着している。

(2) 背景・目的

高品質の製品を作っていくために、高いスキルや業務に関する知識を持つ従業員が求められている中、スキルレベルを客観的に測ることが出来る(国家)技能検定を取得する従業員と、業務に関連する検定職種がない従業員がおり、アンバランスが生じていた。そのため、実際の生産工程に携わる従業員にとって、

(国家)技能検定と同じ役割を果たし、目指すべき方向性を示し、ステイタスを与える資格を、社内技能検定として作ろうとした。

現状では、(国家)技能検定と社内技能検定の両方で、社内の製造工程で必要とされる技能をほぼカバー出来、全従業員が何らかの技能資格を持てる仕組みが出来てきた。



(3) 構築前後の取組

① 認定前

技能職種全てをカバーすると言っても、職種範囲の設定は難しい。現状では製品単位での職種を基本としている。

会社全体の中での仕事をどう切り分けるか、従業員の技能を評価するためにどの程度の粗さ・細かさの職種にするかを意思決定しなければならない。究極の姿を求めれば個人ごとの社内検定が必要になる上、製品によっても職種の切り分け方が変わる難しさがある。各製品の生産工程における職務とそれに必要な技能を丁寧に分析し、社内組織の構成も考慮して職種を設定している。

②認定後

社内技能検定の各職種は、デンソーグループの人材育成機能である「株式会社デンソー技研センター」が事務局となり、製造部門を中心とした分科会を組織して運営されている。全社横断的な技能の場合は共通委員会を設けて運営している。また分科会・共通委員会のトップは工場長が担当し、具体的な運営は課長、係長、各職場の技能教育担当者が担っている。

実技試験は、現場が主体となり事務局がそれを支援する。職場ごとの分科会には検定委員、補佐員を設け、問題の作成、採点などを行っている。一方、学科試験は事務局が統括して運営している。全職種で試験は毎年1回必ず実施している。繁忙の製造現場からは試験準備・開催の余裕がなく、1年間の休止を求められることもあるが、一度試験をやめたら技能伝承もストップすると考え、繁忙期も社内技能検定を維持運用することで検定制度の定着化を図ってきた。

各職種の分科会で試験内容の見直しは随時検討しており、時流に合わせて変えるもの変えないものを見極めている。例えば、従来の枠組みにない業務が発生したことで「3次元モデリング」職種を開発したり、新規事業の立ち上げに伴い「走行製品組付」や「EHV製品組付」職種を新設してきた。また、製品の進化、製造方法の進化に対応して試験内容を改訂している。



(4) 人事制度・待遇面との連携

社内技能検定と経営施策や人事施策とのリンクは明文化されてはいないが関連はしている。各職務ごとに「求められるスキルの基準」が作成されており、その基準から評価する能力項目が導き出されている。製造部では社内技能検定の試験結果が能力確認の一手段になっており、その点では能力評価の中に社内技能検定が組み込まれていると言える。

デンソーでは多くの従業員が社内技能検定を取得することが社風として定着しており当然のことと受け止められているが、その目的は検定受検を通じた技能向上であり、検定取得だけが目的化することのないよう啓蒙に努めている。

(5) 構築の効果・メリット

認定社内検定の運用を通じて、デンソーが人材育成に力を入れていることが公に認知されることは、デンソーが組織的に技能レベルの向上に努め、ひいては品質レベルも高い企業であるというブランディングにつながると考えている。

従業員の能力開発には様々な方法があるが、検定試験として実施することは人材育成としての効果が高い。自己啓発意欲が高まり、技能が身についたかどうかの確認が出来る。特に若手社員の場合、技能向上のために何をすれば良いか迷うことがあるが、そのような時、社内技能検定に合格することを目標にさせている。そうすることで必要な基礎知識やスキルの獲得が進む効果がある。デンソーとしても技能レベルの管理方法として社内技能検定を運用していくことで、どの製造部門でも技能レベルの担保が出来ると考えている。

厚生労働省の認定を取得することの意義も大きい。試験基準などを国から認められることにより、安易な修正は出来なくなるので、制度として強固で崩れない、権威のある持続的な制度として運用出来るようになるというメリットもある。

なお、社内技能検定はデンソーの制度を厚生労働省が認定するものだが、愛知県には社内検定の合格者個人を県知事名で認める制度がある。従業員が自分の経歴をまとめる際に、公に認知されている経歴が表れることの意義は大きい。