

SHAPING A BETTER FUTURE

持続的成長を目指した「モノづくり」「人づくり」

急速な事業環境の変化の中で、会社として存続し続けるために、ジェイテクトでは今後どのような「モノづくり」「人づくり」を目指していくべきか、営業・生産・調達・人事の役員4名で対談を行いました。



上田執行役員

佐野常務

貝嶋専務

岡松執行役員

ジェイテクトを取り巻く環境変化、ジェイテクトとして目指す姿

司会 当社を取り巻く事業環境が大きく変化しています。このような変化の中で、今後も会社として存続し続けるためには、当社はどのような姿を目指すべきでしょうか。

上田 前半の座談会でも言及されていましたが、自動車業界を一変させると言われるCASEやIOT (IOE) など、当社の事業環境は大きく変化しています。また、確定した問題として、2025年問題が挙げられます。このような環境変化を乗り越えるためには、今まで以上に当社の全従業員の総力を結集し、立ち向かって行かなければなりません。

そのためには、「直接・間接業務の働き方の高度化」により、「人材の底上げ・前線化」が実現され、付加価値の高い仕事に十分な人員を充てられるようにならないといけません。また、様々な視点より、当社の課題を発見し、解決するために、女性や高齢者に限らず海外の方も含めた「ダイバーシティ」の実現も必要となります。そしてこれらのベースとして、当社の人材が、指示されなくても、自分で考えて行動できる人材になっていることも欠かせません。

貝嶋 日本国内においては、2025年問題は大きな問題です。中国も同様な問題に直面しています。一方、北米やASEAN、インドは人口増加のトレンドにあり、日本・中国とは異なる様子です。ジェイテクトはいまではグローバルにフットプリントを持つ企業です。日本国内の問題への対応は当然のことながら、同時にグローバル目線でも「モノづくり」「人づくり」の目指す姿を考えなければならない状況にあると思います。



これまでの取り組みと成果

司会 日本のみならず、グローバルでの目指す姿の実現に向けて、これまでそれぞれどのような取り組み・成果がありましたでしょうか。

佐野 生産面では、特に日本の少子高齢化問題への対応に注力しました。少子高齢化により、「生産ラインの担い手の減少」、「生産に従事している従業員の高齢化」という問題が生じ

ていますが、それぞれ「設備の自動化・高度化」、「ダイバーシティの活用」による対応を進めています。前者については、IoTの活用も含めた自動化を通じて、ラインに従事している一部の方には保全を、保全の一部の方には技術員をやっていただくなど、現在よりも一つ前の業務に取り組んでいただけるように改革を進めています。2022年に一定の成果を出すことを目標に取り組みんでいます。後者については、S&W (シニア&ウーマン)

というプロジェクトで、シニアの方、および女性の方が生産現場で働く際の「大変さ・やりにくさ」とは具体的に何か、どの程度の「大変さ・やりにくさ」なのかを数値化することに着手しています。シニアや女性の「大変さ・やりにくさ」は一般的なイメージは理解できるものの、定量的に示すことができていません。数値化することによって、シニア・女性と男性との違いを具体的に把握できるようになります。

現在、奈良工場をモデルケースとして数値化に着手し、少しずつシニア・女性と男性の違いの定量化を実現しています。今後はその結果を用いて、インフラ・設備改修などで対応すべき「大変さ・やりにくさ」と、人員の訓練で対応すべき「大変さ・やりにくさ」とに切り分けて検討を進めていきます。



貝嶋 営業本部では、日本・海外のそれぞれで取り組みを実施してきました。

日本では、人口減少の中でも、お客様の満足維持・向上と営業活動の効率化の両立を図るため、間接業務改革を推進しました。具体的には、より前線に営業人員をシフトするため、間接業務の自動化、複数の業務を一人に対応できる多能工化に注力しました。足元では徐々に成果が現れていますが、今後も継続的に取り組んで行かなければなりません。

海外では、日本以上に商談のスピード感が早まっています。

で、その変化への対応に注力しました。短期的に、海外のスピード感を肌で理解している海外人材の採用を積極的に行っています。

同時に、中長期的に日本人も新しいスピード感、価値観を理解できるように、育成を目的とした若手社員の海外駐在を増やしています。そのために、若手社員の育成枠の駐在ポストの選定、および日本・海外拠点間のローテーションがよりしやすい仕組みづくりも実施しました。結果、以前に比べ、若手が積極的に手をあげて、海外に出てチャレンジするようになってきたと感じています。

岡松 調達部門は、海外現法の調達機能との連携が重要であり、2004年よりグローバル調達会議を毎年開催しています。この会議では海外調達メンバーとのコミュニケーションをとる必要がありますので、その目的もあり、海外の方の受入をいち早く実施しました。海外の方との交流は、我々調達部員にも刺激になっています。特に欧米の方であれば、仕入先様の評価や価格査定に関して論理的な根拠を示さないと納得しない。これを、日本語以外でしっかり説明しなければならない事は大変勉強になっていると思います。

ローテーションにおいても、若手社員を対象として国内・海外を含めた中期ローテーションプランを作成・更新しています。仕入先管理という面では後継者問題があります。当社が継続的に成長を続けるには、競争力のある信頼できる仕入先様との取引継続が必要不可欠であり、この問題をサポートできるかを仕入先様にヒヤリングし、進め方を相談していくことが重要だと考えています。

上田 人事部としては、各本部のサポートを実施してきました。すでに話題が上がっていますが、グローバル人材サクセッションプランについて、各地域と協力して作成をしています。ま

より良い未来に向かって

た、海外人材の採用にも注力しています。英語ができるだけでなく、中国語やスペイン語、ポルトガル語など、非英語圏人材の採用に注力しています。間接部門の業務改革支援も進めています。業務改革では、まずは業務の表準化(見える化)、次に業務の標準化、最後にIT化による業務時間削減、というステップを踏んでいかなければならない、道のりの長い取り組みです。少しでも業務時間削減という「ご利益」を現場の皆さんに感じてもらうために、最初から大きな改革ではなく、例えばRPA(ロボットによる業務の自動化・効率化)を活用して、数時間の仕事を1時間に短縮するなど、小さいながらも成果が見えることを

目指す姿に向けた課題

司会 各部門で様々な取り組みがなされていることがわかりました。目指す姿に向けて、全社として取り組むべき課題について、どのようにお考えでしょうか。

①体系的な人材教育の定着

佐野 これまで、「実践の中で学んでいく」という考え方が一般的で、Off-JTも含めた体系的な教育に課題がありました。この課題に対処すべく、生産本部としてはJPS(ジェイテクト生産方式)をベースとした体系的な教育の整備に努め、現在、階層別教育に組み込んでいます。

一方、実践教育も疎かにはできません。理論に対する理解を深めるためには、理論を学び、同時にそれを実践することが重要と考え、GPC(グローバルプロダクションセンター)という研修道場のようなものを設営しています。このセンターにはミニチュア版の生産現場があり、研修で学んだことをすぐに実践できます。理論と実践を同時に学習することで、JPSに基づいたモノづくりの考え方を学び、定着することを図っています。

この取り組みは2年前からスタートしていますが、生産の核となる人材の育成に向けて邁進している最中です。

貝嶋 営業も同じく教育が必要です。営業本部でも、自分のやり方がベストだと思っている人が多く、その考えを改める必要があると考えています。体系的な教育を通じて、営業手法にも様々な違うやり方があることをまずは知っていかねばなりません。

佐野 体系的な教育の一環として、技能員の働き方の高度化に向けた教育カリキュラム整備も早急に対処すべき課題です。

重視しています。皆さんに「頑張れば、楽ができる」という感覚をまずは味わってもらうことが重要と考えています。

また、経営者人材の育成についても取り組んでおります。JPBS(コア人材育成制度)という制度で、選抜された人材4-5名でチームを組み、新規事業を検討し、その結果を役員の前で発表していただいております。これまでは発表のみでしたが、現在、良い案については発表者自らが事業化に向けた具体的な検討に取り組んでもらっています。参加者の専門分野のみならず、財務など事業運営の基礎に対する意識が非常に強くなり、かなりの効果があがっております。

ライン作業に従事されている方を 違う分野や職種に移っていただくための教育カリキュラムを整備しておりますが、ラインから保全に移っていただくためのカリキュラムはすでに整備できました。一方、保全から製造技術員、製造技術員から生産技術の技術員になる際のカリキュラムについては、まだ完成しておりません。現在人事部と連携してカリキュラムの検討を進めていますが、可能な限り早いタイミングで検討が終わり、教育カリキュラムに基づいた理論・実践教育の実施を開始したいと考えています。

②グローバル・ダイバーシティのさらなる強化

貝嶋 当社はグローバルにフットプリントを持つ企業として、海外の重要ポストを可能な限り現地人材を含む海外人材に任せる方針としていましたが、今後は、日本本社のマネジメントも変わる必要があると考えています。2025年以降を考えると、少子高齢化がさらに進み、日本人中心で本社を運営し続けることはさらに難しくなるでしょう。また、事業もよりグローバル化が進みますので、今まで以上に日本人に加え、優秀な外国人に当社の意思決定に参加していただくように変わっていく必要があると考えます。

例えば、業務改革においても、日本で業務を標準化し、その後グローバルに展開しようと考えています。日本で標準化する際に、日本の目線のみならず、グローバルでも通用するものになっているかどうかという目線が重要となります。このような目線を持つ優秀な海外人材を本社で採用し、彼らの意見を意思決定に取り入れることが大変重要です。

岡松 この課題は調達でも同じと考えています。国内調達で

は既に外国人採用者の配属を受け入れています。一方、海外現法の重要ポストは日本からの出向者が多く、優秀な海外人材がポストにつきにくい状況です。また、海外拠点間の人材交流も限定的です。調達機能としては、2025年頃には海外現法の調達メンバーが日本の調達部門の管理ポストに着いている状態にしたいと思っています。そのためにも、マネジメントを含む教育体制をしっかり作り上げたい。今実施しないと2025年までに結果がついてこないと思います。

貝嶋 実現できれば、海外各地でも「頑張れば日本で働く

目指す姿の実現に向けた各本部の今後の取り組み方針・抱負

司会 大きく2つの課題を挙げられましたが、各本部では今期どのような取り組みを進められるのでしょうか。

貝嶋 営業としては海外のスピード感や文化の理解を含め、広い視野を持った人材づくりが重要な課題です。そのために、優秀な海外人材の採用強化も重要ですが、同時に日本の優秀な人材の能力の底上げに向けた育成も取り組んでいきます。今期では海外現地法人との人事交流に加え、1人あたりの業務量・責任が大きいグループ会社との交流も進めていきます。

佐野 国内では、自動化などの少子高齢化の対策を着実に進めていきます。一方、売上の半分以上を占めている海外工場での自動化などの施策はまだ不十分です。海外の「モノづくり」の自動化・高度化を指導できる人材の育成を強化していきます。

岡松 2025年には、現在の30代社員が核となっていますので、現在30代の社員の意思決定のスピードを上げることが将来のジェイテクトに大切だと思えます。そのための教育体系を検討していきます。

最後に…

司会 上田執行役員より、総括をお願いします。

上田 2025年問題に取り組むことは、会社の基礎体力をつけることであり、2025年以降の問題にも対応できる体制を作ることが必要であると考えています。そのためにも、制度化・しくみ化が重要となりますが、なるべく

チャンスがある」という見方になり、さらに優秀な方が当社に来ていただけるでしょう。

営業も、海外拠点の人材で、日本よりも実力が高い人もいます。この取り組みをどのタイミングで着手するのか、考えているところです。

上田 海外人材も含めたサクセッションプランは人事部としても課題認識しております。これから関連部門と連携して実行に移していきます。

また、仕入先様の事業継続に対するニーズの見える化、それに伴うジェイテクトとしての支援についても、早急に検討していきます。

上田 人事としては、事業面・機能面でやっている・やろうとしていることをいかに体系的に整理し、会社としての仕組みをつくっていくかが重要な課題であり、引き続き各本部と連携していきます。

今後の課題	長期格付
2025年問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアや女性の活用 ・間接業務改革/多能工化 ・「モノづくり」の自動化 ・高度化指導できる人材育成、教育体系の整備 ・仕入先様の事業継続に対する支援
グローバル目線での「モノづくり」「人づくり」	<ul style="list-style-type: none"> ・海外人材の採用 ・体系的な人材教育の定着 ・日本-海外拠点間ローテーションの活発化 ・グローバルでの次世代経営者人材の育成強化

ものごとを単純化して考えることがポイントだと思います。早いタイミングで課題に対して対策を実施することで、2025年問題を乗り越え、それ以降も持続的な成長をし続けられると考えています。