

テーマ名

## 当組合が取組む人材育成—その思いとビジョン

氏名：堀家孝夫、阪口徳和

勤務先：大阪機械器具卸商協同組合

職位：副理事長、専務理事

## (要 旨)

### 1. 冊子「機械器具・工具の基礎知識」の刊行と改訂

初めて業界に入った社員の方にも分かりやすい入門書として、メーカーの皆様に頼るのではなく、組合員各社から資料を取り寄せ、組合員自身で教本を作成。初版は平成20年7月に発刊、22年10月に改訂版を刊行。

### 2. 「機械器具・工具の基礎知識」セミナー

上記冊子を使って、組合員の経営者10人が各分野を担当。人生訓や若い頃の失敗談も交えて講義。若い人が業界に馴染んでくれればとの取り組み。講座は平成20年と21年に実施し毎年約90人の方々が受講。

### 3. ポリテクセンター関西での技術実地訓練

ポリテクセンター関西で、組合員だけのコースを設定。平成20年からフライス盤、旋盤の2コースを、平成21年には空圧を平成22年には測定を加えた4コースを実施。毎年約50人の若い人たちが日頃取り扱っている機械や器具に触れ、ものづくりを体験。

### 4. 経営講座の開講

これから会社を経営していく後継者や幹部社員を対象に、財務を通じて経営理念、企業倫理、会社法務等、会社経営に必要な基礎能力を培ってもらう勉強会。毎回、組合員の経営者2人がオブザーバーとして参加。受講者は講義終了後にレポート提出。月1回2時間程度、基礎編と応用編併せて2年間のコースで実施。現在第1期生41人の基礎編が修了、本年9月から36人が応用編へ。

## 目 次

1. 組合の概要について	28
2. 冊子「機械器具・工具の基礎知識」の刊行と改訂	28
3. 「機械器具・工具の基礎知識」セミナー	30
4. ポリテクセンター関西での技術実地訓練	32
5. 経営講座の開講	33
6. まとめ	35

## 1. 組合の概要について

当組合は、大阪府下で機械器具を販売する 236 社（2010 年 9 月末現在）で構成されている。卸業者と直需業者、あるいはその両方を取り扱う業態もあるが、企業数としては直需業者が多数を占めている。企業規模は、従業員数が千人を超えるところから数人までさまざま、多くは直需業者の 20 人以下の中小零細企業である。

組合の母体は、1913（大正 2）年、機械工具商の親睦と情報交換を目的として設立された「大阪機械商互親会」である。戦後、大阪府下の各地で機械工具を取り扱う業者の団体が生まれ、それらの連合体として 1951（昭和 26）年 12 月に「大阪機械工具商連合会」が発足。1973（昭和 48）年 4 月に、大阪府知事の認可を得て中小企業事業等協同組合法に基づく事業協同組合として「大阪機械工具商連協同組合」が設立され、1990（平成 2）年 7 月、「大阪機械器具卸商協同組合」に名称を変更して、現在に至っている。

組合には総務、活路研究（経済動向調査、企業経営の向上に関すること）、事業（共済、収益事業等に関すること）、教育情報（人材育成、情報提供等に関すること）という 4 つの委員会が設けられている。各委員会は、委員長 1 人、副委員長 2 人、委員 7～9 人で構成されている。このうち教育情報委員会が主体となって取り組んでいる人材育成について紹介する。

現在取り組んでいる人材育成事業は、以下の 4 点である。対象者は新入社員から次期経営層まで幅広く、毎年継続して実施している。

- ①冊子「機械器具・工具の基礎知識」の刊行と改訂
- ②「機械器具・工具の基礎知識」セミナー
- ③ポリテクセンター関西での技術実地訓練
- ④経営講座の開講

## 2. 冊子「機械器具・工具の基礎知識」の刊行と改訂

この業界の取扱商品は、幅が広く多岐に渡っている。商品の種類は、数万に分類され、大きさや長さの違いをいれると百万は軽く超えるといわれている。この業界に入った新入社員が、自分たちが取り扱う商品にどのようなものがあるのかを体系立てて知ろうとしてもその教本のようなものがない。20 数年前までは、全国組織の上部団体で作った『全日本機械工具標準型録』というものが発行されていたが、今では絶版となっ

ている。卸の主要な商社は営業のための独自の「カタログ」を作っているが、教材にはなり難い。このようなことから3年前から教本作りに取組み、2008（平成20）年7月に冊子「機械器具・工具の基礎知識」を刊行した。

作成の取組みに当たっては、この業界に入ってきた新入社員を対象として、この業界で取り扱っている商品の基礎的な知識を幅広く知ってもらうためのものと位置づけた。最近の若者は本を読まなくなったと言われているが、それでは何とか興味を持って読んでもらえるようにするにはどうすればよいか。若者が比較的興味を持っている「自動車」の製造過程を図示して、わが業界が取扱う機械器具、工具をそれぞれの製造過程に沿って紹介していけばよいのではないか。そんなことを考えながら作成に着手した。

それではと、名古屋のトヨタ博物館を見学したり資料を取り寄せたり。ところが、思うような資料が集まらない。構想はいいが実現は難しい。何回か会議を重ねるが前に進まない。何回か頓挫しかけた。よりよいものを作ろうとするのはいいが、それが出来ないのであれば、まず今出来る範囲で作ってみよう。卸商社はそれぞれに専門の分野を持っているのだから、それぞれの会社から専門分野の資料を持ち寄ってもらう。そして全分野を網羅すればいいではないか。取りあえず作ってみようという割り切りでやっと動き出した。

次に問題になったのは、新入社員対象とは言えどの程度に詳しいものにするか。受け取る人それぞれにその尺度は変わってくる。それも困ったが、どの程度の分量にするかということから入ったところ、冊子全体の分量の合意は比較的簡単に決まった。一見して負担に感じない程度、A4版で200ページ以内までがよい。分野分けにも議論百出したが、結局この業界で一般的によく使われている分類を用い、「切削工具」「測定機器」「工作機械」「工作用機器」「FAメカトロ機器」「作業工具」「電動・エアー工具」「産業機器」「伝導機器」「管工機材」「砥石・研磨」の11分野とした。総200ページを意識して、各分野ごと各社に資料の提出をお願いした。出来るだけ写真やイラスト、製造するメーカー名を入れてもらうようにもお願いした。資料の提供は、主に教育情報委員会のメンバー会社をお願いしたが、メンバー会社だけでは全分野を網羅できないので、他の組合員会社にもお願いに回った。趣旨を説明し理解を得、快く協力に応じて頂いたが、各社とも内容の難易度レベル、間口の取り方等に苦慮したようであった。

2008（平成20）年7月に、ようやく「機械器具・工具の基礎知識」と題して刊行す

ることが出来た。見るからに手作りの 171 ページの冊子である。まず 1,000 部を作成し、組合員に無料で配布した。組合員から追加が欲しいとの申出が相次ぎ、売るのでなく 1 冊 300 円の手数料を頂いてそれに応えた。また、いくつもの業界紙に記事が掲載されたこともあって、他の組合やメーカー等から予想以上の反響があった。その後 1,500 部、3,000 部と合計 4,500 冊を増刷し、他組合には原価に近い 500 円で配布した。

各分野で内容にバラツキがあったり、充実したい箇所もあったり、体裁も整えたいとのことから、改訂は早いうちにと考えていたが、発刊から 1 年後の昨夏から改訂作業に取り掛かった。初版は、教育情報委員だけでタッチしていたが、もっと人数を増やして内容をチェックし、幅広く意見を取り入れて行こうということになり、組合員会社の従業員にもお願いし、総勢 25 人の編集委員を組織して改訂作業に着手した。

編集会議では 25 人が一堂に会しても意見が出難く、前に進まないのので、分野を 3 グループにまとめて、1 グループ 8 人程度の編成で 3 つの編集委員会とした。①初版をチェックし、間違っているところは修正する、②初版程度の分量（200 頁程度まで）を前提に担当分野の分量を再チェックする、③新入社員に分る表現となっているかを再確認する、④全面的に改めたいということであればそれも可、④分野分けが、これでよいかも見直す、このようなことを前提として進めてもらった。

3 グループ、それぞれに 3 回程度の委員会を開催し、25 人の全体会議も開いて進めて行った。さすがに合計 25 人の人数となると、各会議では多くの貴重な意見を吸収することが出来た。内容が一段と充実し、どこに出しても恥ずかしいものではないと自負している。加えて初版は、何のデザイン・装丁もなくただ持ち寄ったものを冊子にした程度であったが、今回はデザインも施して教本らしいものになった。改訂版として 10 月 1 日に完成、5,000 冊印刷し、今後要望に応じて配布していく予定である。

### 3. 「機械器具・工具の基礎知識」セミナー

冊子「機械器具・工具の基礎知識」を、より効果的に活用しようということから、平成 20 年秋から「機械器具・工具の基礎知識」セミナーを開始した。冊子の分野に沿って 1 日 2 分野計 5 回の日程とした。受講対象は、入社後 3 年程度までの若手社員とした。

講義は、講師の都合も考慮し、下記組合せとした。講義時間は、各分野 70 分の講義を 1 日 2 分野合計 140 分（10 分間の休憩あり）である。

第 1 回…「電動・エア工具」「工作用機器」

第2回…「切削工具」「作業工具」

第3回…「FAメカトロ機器」「測定機器」

第4回…「工作機械」「産業機器」

第5回…「伝導機器」「軸受」

講師には、会員企業の社長等経営を担う方々にお願いした。単に冊子に沿って機械器具・工具についての基礎知識を講義するだけでなく、経営者が自らの経験・体験談等を新入社員をはじめとした若手社員に伝えてほしいとの思いで社長等経営を担っている方々にお願いした。どのような使命感やビジョンを持って日々経営に携わっているのか、自分がどのような経験・体験をしてきたのか、そのような中でどのような失敗をし、またどのような喜びを経験したのかを是非伝えてもらいたいとの思いである。

自社の社員を前に、なかなかこのような話を率直に伝える機会も少ない。また聞く方としても、日々接している社長の話は、素直に聞けないものであるが、他社の社長となればまた別である。このような話が、抵抗なくすんなりと耳に入れば、若い人にとって大きな力にもなるし、また働き甲斐にも繋がるのではないか。

会場の収容能力から定員は100人としたが、各回とも定員いっぱいの受講者が集まった。業界の先輩・トップからの経験談・体験談は大変好評であった。本来の取扱商品の基礎知識の講義は、上記の冊子に沿って進めて頂くことを前提としているものの、これを逸脱する人もあるが、受講者は少なくともこの業界の取扱商品の全体像を知ることが出来たのではないだろうか。

これまで、組合が主催するセミナーなどの催しでは、大阪府下の直需の小さな会社から参加する人は少なかったが、このセミナーは受講者の半分以上が直需店の社員で、府下のかかなり遠い地域からも参加してもらっている。ある意味で組合の活性化にもつながったと言える。

昨年には2回目を開催し、今後も毎年開催していく予定である。継続することで各社とも着実に若手社員の知識・能力の底上げ、加えてモチベーションの向上を図ることができる。

このセミナーは商品の基礎知識を伝えるセミナーであるが、今後の開催に当たっては、毎年テーマを持たせて実施するのも面白いと考えている。例えば、ユーザーのニーズを引き出し、取引に結び付けるにはどうすればよいかと言うような「マーケティング」をテーマとして講義を進めてもらうことも考えられる。

なお、10人の講師についても毎年3人程度を入れ替えて行く予定である。マンネリ

化しないため、あるいは負担をかけすぎないようにするためである。

#### 4. ポリテクセンター関西での技術実地訓練

日頃、自分たちが取り扱っている機械・器具が、取引先のユーザー現場でどのように使われているのか、どのように役立っているのかを自身で体験してもらえるような機会を作れないかとのことからポリテクセンター関西での実地訓練セミナーを開始した。メーカーがそれぞれ独自に卸商社向けに、このような実地訓練をしているところもあると聞いているが、ごく限られた人しか参加していないようである。ものづくりを担う商品を扱っていて、どのように使われているかも知らないのは、淋しい話である。梱包された商品を取り扱う場合、その中身の形状さえも知らない人もあると聞くとなお淋しい。それに加えて、物を作る喜びを知らない人が多いのではないか。少数派かもしれないが、小さいときには犬小屋や模型飛行機、戦艦など自分でよく作ったし、周りでも作っているのをよく見かけた。

このセミナーの企画に当たっては、ポリテクセンター関西の職員の皆さんには、大変親切に対応して頂き無理も聞いていただいた。もともと5日間コースは設けられていたが、今回のような3日間コースがなかったところをわざわざ設定して頂いた。

組合の各会社からは、勉強のために割ける日程として5日間は長く、受講者を出してもらえそうにない。同センターへいろいろと事情をお話してご理解いただき3日間に圧縮して頂いた。

1コース1回10人までで、1人1台の旋盤あるいはフライス盤を与えられ、講師一人が指導についてくれる。課題に基づいて3日間で1つの製品(部品)を仕上げる実技を行う。

前述したように、直需の商社であれば直接ユーザーに販売しているのにほとんどの場合、実際にその機械を使ってどのようにモノづくりが行われているのか知らずに売っている。そんなことばかりしていたら結局価格だけの競争になってしまう。使い方も含めて話をすることができれば、取引先との信頼関係を強めることにもなるし、そうした姿勢が業界全体のレベル向上にもつながる。今は機械工具のインターネット販売がどんどん進出して来ている時代である。フェイス・ツー・フェイスで、お互いに緊密な情報交換をしながら商品を提供していくことで存在価値が生まれる。

自分が販売している旋盤やフライス盤、その周辺の機器が、どんな音やにおいを出しながら、どんな手触りをもって使われているのか、自ら体験してみることで、その

商品に対する愛着がわいてくるし、販売するときも豊富な情報を提供することができる。

試しに私自身も若い人たちに交じってこのセミナーを受講した。呑み込みの速さは到底若い人にはかなわず、やっとのことで3日間を修了することが出来た。精度の誤差許容範囲は100分の1mmであるのに、私の作品は2mmもの誤差を持って完成した。それでも楽しい3日間であった。ただ、先ほどの犬小屋や模型作りは趣味の世界であり、この体験は勉強の世界である。来る日も来る日も機械に向かい合いそれを仕事としている人々の仕事の世界とは別の話である。このような仕事に携わる人たちが、日々どのような思いで、どのようなモチベーションをもって仕事に取り組んでおられるのか、この辺にもっと突っ込んで思いをはせることも大切なことではなかったかとも思っている。

1年目、2年目とも、旋盤コースとフライス盤コースで合わせて50人ほどが受講。新入社員だけでなく、30代の中堅社員も受講した。「この技術実地訓練を受けたおかげで、取引先との話の幅が広がった」「今までよりも踏み込んだ話ができるようになった」「ユーザーとある程度同じ土俵でものが言えるようになった」と、受講生からの評価は非常に高い。なお、2年目には空圧コース、3年目には測定・検査技術コースを加えた。

## 5. 経営講座の開講

後継者の育成は、どの業界でも大きな課題ではないだろうか。若手社員の育成に加え、後継者をはじめとした経営者層の能力向上は人材育成の大きな柱であるとの考えから、昨年9月「経営講座」（基礎編）をスタートさせた。「経営の根幹をなす財務を通じて、経営理念、企業倫理、会社法務等、トップあるいは経営幹部として必要な基礎的な能力を培って頂くための勉強会」との位置付けで受講者を募集した。全10回（2009年9月から2010年7月まで、ほぼ月1回のペースで開催）のうち7回を公認会計士の井関新吾先生に受け持ってもらった。井関先生は、稲盛和夫氏が主催する盛和塾の大阪の世話人を務め、財務分析を通じた経営指導に定評があると聞いている。

人材育成を担当する教育情報委員長は「販売については先達・先輩・同僚から身近に学ぶことができるが、売るだけでは企業は存続しない。私自身、販売先の会社が何件もつぶれるのを見てきた。そうした企業は、資金の流れをきちんと管理せず、どんぶり勘定で経営していたため、好況のときはいいが不況になるといつの間にかお金が



なくなっていたということになる。不況の時代にも生き残っていける会社であるためには、経営層がきちんとバランスシートを読めるようになることがまず必要である。」

「また、こういうことが出来るようになると自社の財務内容を良くすることが出来る。財務内容がよくなれば、例えば安売りをしなくてもよい営業ができる。強い営業が出来ればより儲かることとなり、財務内容をなお良くすることが出来るという好循環が生れる。」との強い信念を持っている。折にふれ、この好循環スパイラルを訴えておられる。

財務の勉強以外の要素も盛り込んで、受講者が無理なく楽しく続けられるようにしようということで、経営や会社法務、話し方（スピーチ）に関する講座も組み込んでいる。受講生の対象は会員企業の後継者や経営幹部である。できるだけ仕事に支障がないよう、平日の夕方に開講し、講座終了後には時々懇親会を開催している。人脈づくりにも活用してもらうことを期待している。年間の受講料は、組合が一部を補助することもあって6万円である。

また、この講座には、2，3の特徴を持たせている。1つは財務の講座において各回2人ずつ、組合役員を中心に人選したコーディネーターをつけることである。コーディネーターの役割としては、講師の話の内容を具体的な実践に即してフォローしたり、質疑応答の時間に口火を切って他の参加者が発言しやすくする役目がある。できるだけ双方向の講座にしたいとの井関先生からの要望に沿うものである。2つ目は、受講者から受講感想のメールを求めるというもの。講義の要点、感じたこと、気付いたこと、これから実践していきたいこと等を受講後1週間程度以内に事務局へメールしてもらい、これらを事務局でまとめて全受講者にフィードバックするというものである。受講者がお互いどの程度理解しているのか、どのようなことを考えているのかを知ることができ、また励みにもなる。

昨年9月からの基礎編の受講者は、41人でスタート、毎回ほぼ全員が出席している。受講者の多くは30代から40代で、すでに社長となっている人もいれば専務や常務といった肩書きの人も多い。会社経営にとって経営理念がいかに重要であるかというところから講義を進めて頂いたお陰で、受講者は抵抗なしに講義に引き込まれている。受講後の感想メールも毎回20人以上の受講者から事務局に届いている。これをまとめて受講者全員にフィードバックしているが、毎回どのような感想・意見が出てくるか楽しみにしている。若手経営者や将来の経営幹部候補が一同に集まっている機会を捕らえ、交流の輪を広げることも大きな意義があると考えており、講義終了後には

出来る限り懇親会を設けるようにしている。

基礎編は今年7月に修了、今年9月から応用編を36人でスタートした。時間的にどうしても難しいとのことで5人進めなかったのは残念であるが、大半の人には応用編へと進んでもらうことが出来た。

## 6. まとめ

一連の人材育成の取り組みを、業界全体の活性化につなげていきたいという思いがある。我々の業界は製造業ではないので何よりも人が大事。今から取り組んでも効果が現れるのには、もっともっと先になるかも知れない。

我々の業界は、メーカーに対しては良い製品をつくってもらい、ユーザーにはより適切に使いこなしてもらうという使命を負っている。その橋渡しをする人間の能力を向上させることが、機械器具業界全体の発展に結びつくと考えています。

最後に、一連の取り組みが出来たのは多くの組合員、組合役員の皆様の前向きなご協力のお陰であると感謝申し上げていることをお伝えいたします。

以上

(注)

1. 本件取り組みについては、産労総合研究所の人材開発情報誌『企業と人材』（月刊誌、1968年創刊：2009年10月5日 Vol. 42 No. 955）に掲載された。
2. 本件レポートでは、その後の1年間の取り組み、一連の取り組みへの思いと反省・今後のビジョンを重視して作成した。
3. 本件レポート作成に当たっては、上記『企業と人材』の記事を一部引用した。
4. ポリテクセンター関西の正式名称；独立行政法人 雇用・能力開発機構大阪センター 関西職業能力開発促進センター