

働きやすさと 技術力の両立を求めて

馬 田 秀 文
(鳥取県金属熱処理協業組合)
専 務 理 事



鳥取県金属熱処理協業組合（以下とりねつ）は、1980年に発足し、現在は鳥取県内外から広く金属加工部品の熱処理加工を受注しています。

金属熱処理加工とは、金属加工部品（金型、ギア、シャフトなど）に、熱処理設備で焼入れ焼戻しに代表されるような加熱と冷却を組合わせた処理を施し、強度、靱性、硬度などの機械的性質を付加する仕事です。

とりねつの経営理念は「とりねつは熱処理事業により、職員とその家族の幸福と、関係する企業、地域、社会の発展に貢献する」と謳い、職員の幸せが最優先であることをコミットした上で、自分たちの仕事がお客様を通じて広く地域、社会に貢献していくことを発信しています。現在、職員が34人のとりねつで実施している取組みのいくつかを紹介したいと思います。

取組みの1番目は、多能工化によるローテーションの勤務体制です。とりねつには技術課、設備課、製造課があり、仕事の内容は各係で担当する業務とその他の業務を併せて10種類以上が存在します。その10種類以上の業務を各個人別に4種類ずつを担当業務として割り当て、1週間単位の4週間でローテーションする勤務体制を採用しています。この多能工化は大きく各課を横断して、技術課、設備課の職員であっても製造課の業務に就くこと或いはその逆も意味しています。この勤務方法のメリットは、特定の人でなければできない仕事なくなること、他部署で働くことで相互の仕事に理解が深まること、更には有給休暇を取得し易くなることなどがあります。今週は自部署の係長として働き、来週は他部署で部下として働くことを自然と受け入れて、協力して或いは競争してレベルアップをすることになります。

取組みの2番目は、呼称方法に肩書を使用せず、「さん」「くん」「ちゃん」またはニックネームで呼び合っています。強いて言えば、人生の先輩には敬意を払うこととし、部下であっても年配者を敬うことを忘れずに接することにしていきます。また、役職定年制を設けていて56歳を迎えた年度が終了したときに役職を離れます。但し、役職定年から60歳の定年までは1ランク上の役職(係長は課長、課長は部長)の名刺を使用してもらいます。役職定年となっても後任者の教育や後任者の休暇日の代行などを含めて、対外的には昇進している意識で業務に取り組んでもらうことでモチベーションの維持を図っています。

取組みの3番目は、コミュニケーションを重視してミーティングの機会を多用していることです。とりねつでは毎週月曜日に、3時から全職員対象でミーティングをします。議題は何でも良いことになっていて、仕事の話もあれば、プライベートの話題も出ます。更にお茶やお菓子

もありのフリーミーティングで議事録も残します。また、火曜日から金曜日までは、各部署が日替わりでサークル活動に同じ場所と時間を使用します。このサークル活動は各部署に課せられたISOの目標達成や自部署の問題解決のために活動します。年度末にはサークル発表会を開催して、理事長に出席していただくほか、関係企業の方たちが視察に来られることもあります。このようなミーティング機会を通して、仕事以外でも他人の発言に興味を持ったり、意見を交換したり、一緒に問題解決の協議をしたりと人間関係の円滑化のほか、プレゼン能力の向上にも役立っていると考えています。

最後にとりねつ独自のトータル人事制度を紹介します。職員に公開している考課者一覧があり、これは1人の被考課者に対して4人の考課者をマトリックスで表したものです。

評価は、夏季と冬季の2回の賞与に対して行われて、次年度の昇給にも反映されます。ローテーション勤務を利用して、例えばある職員は直属上司、他部署の上司、夜勤のリーダー及び担当設備係長の4人の考課者からの評価を受けます。或いは考課者である部署長も、直属上司の他に同僚や部下である部署長など、身近な考課者4人から評価をされます。これらの仕組みは、自分の仕事に近い考課者の評価であることから、納得性が高く、不満が出にくくなります。

考課者が半年間で残したメモにより10項目の評価点を入力することで、自動的に考課ポイントが出て、そのポイントにより等級に関係なく並べ替えれば、高得点から考課標語(SS,S,A,B,C,D)が決定されます。絶対評価であるため、結果としてCやDがなくても問題はありません。考課標語は賞与においては掛け率に、昇給においては職能給の号数のステップに反映されます。被考課者ができるだけ良い評価になるように考課者は援助をし、その結果として高評価になればお互いにハッピーです。

等級は9段階あり、夏冬夏のように連続してA評価以上の考課標語をとれば、昇格の機会になります。但し、各等級には調整年齢というハードルが設けられて、上位等級になるほど高齢側にスライドしています。連続して高評価を獲得できない場合は同一等級に滞在し続けることになり、調整年齢の影響を受け易くなります。

待遇はとても重要なことです。職員に制度を十分に理解してもらうこと、考課者一覧を毎年度更新して開示すること、直属上司が面談で4人の考課者の評価内容を上手く伝えることで、何を頑張れば自分の昇給、昇格に繋がるかが理解できます。

以上のように自分が思い切って働けるフィールドが複数準備されていて、他者とのコミュニケーションを大事にしつつ、責任とやりがいをもって働いた結果が良い評価に繋がり、気が付けば等級も年収も上がっていることになります。

これらの成果として、2022年に日本熱処理技術協会中部支部主催で開催された第1回熱処理コンテストにおいて、多くの有名大企業を押さえとりねつが優勝の快挙を成し遂げました。

とりねつではこれからも、職員一人一人が良い人間関係を築きながら、良い仕事を成し遂げることができるよう、更なる取組みにもチャレンジしていこうと思います。

とりねつ組織図

