

テーマ RAのレベルアップのための”安全トレーナー・トレーニングセンター”の活動から得た気づき = ”安全人材育成のしくみの見直し”

会社名	鬼頭工業株式会社		
氏名	トップ	安全推進責任者	
	代表取締役 社長 鬼頭 敬	取締役 鬼頭 清隆	取締役 藪押 清隆

1. 取り上げた背景

H21年度

安全の確からしさの3軸で守られる

③ 職 ② 場所 ① プロセス(工程)

Step 1 = 安全ボックスで守ってあげるイメージ

トップ自らがアイデアを出し、「プロセス・場所・職層」を3軸の柱とした安全の確からしさ箱 = “安全ボックス”の中の安全濃度をあげ 大切な従業員を守る、という考え方で、社員が安心して働ける職場環境づくりのビジョン化としくみ化を進めた。

その3軸を柱とした”安全ボックスビジョン”のレベルアップ(箱の中の酸素濃度を上げるかのように”安全濃度”を上げる)活動を 会社として継続的に評価、見える化、進化させ、風土化するようになり、

H22年度

安全ボックス・ビジョンの「安全濃度向上活動」に取り組む中で、従業員を“守ってあげる視点”で、危険源を探し低減・排除する活動をやりつづけるがあまり、ややもすると 人の行動に対して 過保護で温室のような安全ボックスにもなってしまう危険があることに気付いた。つまりリスクアセスメントを進め 機械、施設など危険源を網羅・排除しようとする中で、物のせいになりがち=過保護になり “人の行動自身”があたかも “危険源”とならないように、安全人間を

Step 2 = 毎日トレーニングで自立の

常に安全ルールを守る人、自立して行動・考える人などは鍛え育てるには一時的な道場教育ではなく 毎日いつでもトレーニング = 社内常識化し 平日の社内トレーニングで 週末の客先工事の安全度合いを上げる考え方が重要と再考。 毎日 “会社丸ごと安全のトレーニングセンター”にした。

H23年度

工場丸ごと例外なく安全意識定着させるためあらゆる鬼頭への入場者(宅急便業者からお客様まで) 毎日の工場ごと安全トレーニングの対象となり 人づくり、職場環境づくり、風土づくりに大きく貢献したが、仕入先ふくめ人に教える人の数、教え方などに 具体的な改善事項が見えてきた。そこで ひとつ上の自律をめざした “安全を教える”という観点で(生徒ではなく) “全社員が安全の先生になる” “会社丸ごと安全トレーナーのトレーニングセンター”

Step 3 = 全社員が先生となり自律をめざすイメージ

H24年度

安全トレーナー・トレーニングセンターの活動により 教えるということの重要性の再認識、そして 人づくり、職場環境づくり、風土づくりの基盤に大きく成果が出た、一方、当然 その活動に多くの時間がかかるのも事実。企業にとっても最も重要な活動のひとつではあるものの、そのための時間を確保すること、また その活動を 設備メーカー特有の大きな業務負荷の波や 休日での設備切り替え業務への出勤をしながら、限られた時間で継続していくことの難しさも痛感した。また、予期せぬ不具合等の品質問題があれば 設計・組立・電気等のメンバーが時間に関係なく即座に対応しなくてはならないことは言うまでもなく、安全だけでなく品質等 安全以外の分野における 人づくりとも連動させていかないと 労務管理にのっつた安全教育の継続も困難である事も実態であった。

そこで トップとして これを設備メーカーの性(さが)とあきらめず、**経営的にも 労務管理的にも 教育効率的にも いかに人材育成のしくみを改善していくか?**

【活動内容】「トップのリスクアセスメント活動」の盛り込み
 【キーワード】①人づくり ②職場環境づくり ③風土づくり (キーワードに○印;複数可)

2. 目標とスケジュール

①設備開発工程でのRA活動に加え 工程・会社の壁を越えた人材育成の効率化活動を企画。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
②製作工程・お客様の工場でのRAに加え、各場所での人材育成の効率化活動を企画。	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>トップ+幹部企画</div> <div>トライ・製作</div> <div>号口しくみ化</div> <div>フォロー改善</div> </div>													

<目標>各人材育成の効率化改善企画、及びその項目の100%実施を目標とする。毎月トップフォロー。

4. 本年度の重点課題

昨年度の重点活動 “教えることを学ぶ”活動で 学んだことを生かしながら、単に教育をするのではなく、設備メーカーの事情にあった 現実的かつ より効率的な教え方、人材育成のしくみに見直す。また 安全の範囲にとどまらない (負荷管理、品質管理等)連動したしくみにすることにより、労務管理的にも 計画的・継続的に 安全教育等のための時間を確保できるように改善する。人づくり、風土づくりを継続していく上で 設備メーカーの職場環境づくりとして、安全の人材育成のしくみを **安全以外のしくみとも 連動したしくみ** にしていくことが必要不可欠

5. 実施事例 会社経営の基盤である安全の人材育成をベースに 他の人材育成の仕組みを連動させ、安全を根付かせながら 効率的な人材育成のしくみに進化させる活動。(機密にかかわる活動については 記載を控えていただいております)

1. 設計工程での品質管理と連動した人材育成のしくみと安全の急所のおりこみ(例)

設備設計工程で 出してしまう品質不具合は、設計のやり直しだけでなく 後工程の製造のやりなおしも含めて多くの工程を巻き込んでしまう。また それに直接的に連動して 突発対応が必要となるのに加え リスクもあがったり、RAのやり直しも含め 多くの安全上の課題も増えてしまう。それに対しては やはり設計能力、検図能力を上げるしかなく、通常その教育にも多くの教育や経験時間が必要となっていた。

それに対して 鬼頭では その人材育成の短期化、検図能力向上の短期化を目的とした “**カンタン検図マニュアル**”というツールを作成し、設計工程の短期人材育成化を実現するだけでなく 検図工程においては 過去の災害事例やヒヤリからくる 安全の急所の折込も可能とし、新人でも安全の急所と 設備設計を 連動させて 学べる仕組みとした。

また、各設計者のカルテを継続的にフォローできるようにし、その教育の進捗状況や 苦手分野なども見えるようにし、漠然と教育するのではなく、上司による個別教育が客観的に優先順位をつけてできるフォロー機能により、設計と安全配慮両方に対して 苦手分野の短期集中教育も可能とした。結果、品質が良くなるだけでなく それに連動していたリスクも下がり、また 安全と設計を連動させて



3. 現地工事での お客様・他社との作業ラップ時(手まち)等と連動した安全教育のしくみ(例)

2のような仕組みをつくっても、実際の現場では お客様の工事マネジメントや 自社・他社の工事の進捗の変化により、現場で手まちが長時間出ることも 日常茶飯事である。そういった時に 本来社内では計画されている安全教育を その**待ち時間にも連動して各現場で教育できるツールも製作**。また 個人カルテで 各作業者の安全のウイークポイントも見えるようにし、休憩所等で 待ち時間を 特定の安全教育の時間に特化して 使えることにより、各自ごとの優先順位で教育内容を選定できるようにした。また、そこで受けた教育は社内での教育から割愛でき、無駄にダブらせることない カリキュラムを 個人カルテを活用して

2. 会社の壁を越え、お客様と連携した 営業・負荷管理と安全のしくみ(例)

通常の営業活動をしていく中で、受注させていただける業務に関しては、それぞれのお客様のご都合もあり、モデルチェンジのたびに設備製作や改造の負荷集中は日常茶飯事ではあるが、それを 少しでも生産技術様もWIN、工場様もWI、弊社もWINとなるような業務の平準化をはかり、提案できる “**大波管理**”の仕組みを お客様と弊社で 定期的の実施できるしくみを実施。

受注前の段階から、定期的に 仮想の業務負荷を工程別に 見える化しながら、数ヶ月先の負荷を平準化できるように提案。結果 生産技術様や工場の休日出勤も平準化でき 連休工事に集中する工事を毎週の工事に前倒するなど、受注してからでは自社ではなんとものならない大きな負荷の重なりを 事前検討段階で 3者がWINになる 業務計画や負荷表をつくることができ、自社の労務管理にも配慮した安全な工事計画ができる確立が格段にあがった。

また、その段階での各社の工事現場でのラップ作業等も 事前に見え、排除できるようになる仕組みを導入し、事前のリスク低減にも大きく貢献。土壇場で 自社だけでは なかなかできないリスク低減と 負荷の大波管理を連動して対応できる仕組みの中で、**営業マンにもリスク低減の人材育成が**

4. 会社の壁を越え、パートナー殿と連携した安全人材育成のしくみ展開(例)

1. 2. 3のような 仕組みやツールを KITOパートナーにも 効率的に横展開できるようにパートナーたちも 同様の人材育成のしくみに参画できるようにした。また パートナーの不具合やそのための対応は 言うまでもなく 鬼頭メンバーたちの管理責任であり、その安全レベルと 労務管理時間にも大きく影響してくるため、同様のパートナー教育を展開してくれたパートナーを優先して 活用する、**発注と連動した 人材育成のしくみ**にするように検討した。

5. 国の壁を越え 海外拠点と連携した安全人材育成の横展開(例)

同様に 1. 2. 3のような **仕組みやツールを 海外数ヶ国語に翻訳**し 海外拠点でも 少しでも効率的に人材育成を展開できるようにした。また、日本から海外へのスーパーバイザー業務など 1回の出張で 単独で 現地の対応をしなくてはならない労働条件の中では、なかなか 初対面の現地メンバーと連動した対応は困難であるが、この教育の仕組みを受けている現地メンバーでSVのヘルプができれば、多少なりともスーパーバイザーの負担を軽減でき、現地の労務管理的な課題も軽減できるのではないかとこの考えの下、

6. 成果

重点目標については、その項目を **100%実行**。結果 安全の人材育成を基盤とした 会社全体の管理のしくみのベースづくりの改善 が再スタートできただけでなく、多くの幹部が 安全が会社経営の基盤であること、それを幹とした 連動したしくみ作りを体感でき、いい訳にしていた設備メーカーでの**労務管理の困難さが、逆にその重要性和多くのヒントを与えてくれたことは、大変大きな人材育成上の収穫物であった。**

7. 反省と今後の進め方

毎週毎月労務管理指標と連動し 人材育成指標を 見える化・フォローするも、やはり 特殊能力技能等 伝承の難易度の差は大きく、安全と連動したより細かいノウハウ伝承と教育手法の短期効率化改善がまだまだ不足。また海外SVなど、どうしても単独や少人数で 現地の対応をやらざるを得ない(お客様から増員の許可がおりない)出張など、その具体的な労務管理と人材育成の連動の実現にも 課題残。