

管理職と 考える人材育成と 働きがいの向上

日工では2030年ビジョンの達成に向けて、人材マテリアリティである「人材育成と働きがいの向上」への取り組みを進めています。社員の納得感と公平性を高め、働く意欲を引き出すために、2022年度に約30年振りに人事制度を刷新しました。2030年ビジョンの達成に向けて社員の成長と活躍を促すことが重要で、管理職の役割が大きな鍵となります。この座談会では、6名の管理職と人事部長が働きがいのある職場づくりをテーマに話し合いました。



生産管理部 外製課長
森 成生
2010年入社／キャリア



挑戦の奨励と失敗の許容

堀：2022年度に人事制度を数十年ぶりに刷新し、各従業員が自律的にキャリアを選択できるように、職務や役割に応じた処遇を明確にしました。「挑戦の奨励と失敗の許容」という価値観を提唱していますが、この考え方が各部署で浸透しているかについて教えてください。

堀口：開発部門はチャレンジしないと新しい製品を開発できませんし、失敗を許容しないと成長がありません。その点ではこの価値観は定着していると感じます。ただ挑戦するためには気持ちだけではなく、OJTに加え、必要な知識やスキルを学ぶ機会を増やすことを望みます。また、私自身は、失

敗が続く人やチームをどのようにサポートするかをさらに学びたいと感じています。

北尾：管理部門では、失敗を恐れずチャレンジしようという意識が高まってきていると感じますね。特に経営層に近い部署なので、変革に向けたメッセージが伝わりやすく、新しい提案が受け入れられるという認識が広がってきているように思います。

森：製造部門では常に品質、コストを意識した改善（挑戦）を積極的に実施しています。失敗に対してはチェック機能強化等により再発防止を行っています。品質確保を重視するあまり、新しい挑戦に対して慎重になりがちなのもあるように思います。

吉川：設計部門でも、会社全体でクレーム件数削減を目指しているため、設計ミスを起こさないことに重点をおいています。ミスを防ぐための新しい提案は奨励されていますが、守りに入る傾向があると感じます。

川村：私はタイやベトナムでの海外マーケティングを担当しており、毎日がチャレンジの連続です。国内営業の時には会社に迷惑をかけた失敗もたくさん経験しましたが、その時々上司や同僚が許して支えてくれたことに感謝しています。その経験を今は海外事業の推進に活かしています。

小西：私は国内のアスファルトプラント営業を経験した後、現在はベトナムでの販売チームの構築に取り組んでいます。国内営業では多くの失敗を経験しました。その度に上司にフォローしてもらった案件も多くありました。営業部門では、そうした失敗を受け入れ、それを成長の機会と捉える組織文化が根付いていると思います。現在は外国籍のスタッフとともに新しい市場の開拓を進めており、未知への挑戦が続いています。

自律的なキャリア形成と 自由闊達なコミュニケーション



人事部 総務課長
北尾 霞
2004年入社／キャリア



機械設計部
機械設計1課長
吉川 聡
2011年入社／新卒

堀：部門間で失敗を許容し、挑戦を奨励する文化に違いがあるようですね。組織風土の改革には時間がかかりますが、当社の価値観を示す日工スピリットの共有を進めながら挑戦意欲を高めたいと考えています。自律的なキャリア形成に向けてリスキリングや学習の機会も提供しています。川村さんと北尾さんは実際に体験されていますが、考え方に変化はありましたか？

川村：海外マーケティングに従事することになり、専門性を高めるために国内MBAプログラムを受講しました。専門的な知識や理論を学んだことで自信が付きしました。社外のネットワークも広がり、視野が大きく開けたように感じています。このような機会が多くの社員に提供されることを期待しています。

北尾：入社してから社会保険労務士の資格を取得しました。また、最近では会社のリスキリング支援もありキャリアコンサルタントという国家資格を取得しました。どちらも現在の業務と密接に関係しており、学んだことが仕事の成果につながっていると実感しています。

堀：働きやすく働きがいのある職場を目指して多様性の確保も進めています。北尾さんは当社初の女性管理職で、管理職候補の女性係長も増えています。また、外国籍の人材も増え

ており、日本人以外の部下を持つマネージャーも多くなっています。外国籍社員を部下に持つ立場として、彼らがその能力を十分に発揮できる環境を整えるためにどのようなサポートが必要だと思いますか？

堀口：私のチームの外国籍スタッフは、技術や語学力、ITリテラシーが高く、学習意欲も強いです。その姿勢は日本人社員にも刺激を与えています。ただ、文化の違いからコミュニケーションには工夫が必要です。外国籍社員が入社した際に日工の価値観や専門知識を教えられる人材を増やすことが必要だと感じています。

川村：外国籍社員はとてもやる気があり、新卒の日本人社員とは異なる資質があります。当社のASEAN諸国への進出には欠かせない人材です。本社でも管理部門や技術部門で外国籍社員の採用が増え、タイでは現地採用の社員も多くなります。将来的には、日工の外国籍社員に現地社員に異動できる機会を柔軟に提供できるようにしたいと感じています。

小西：ベトナムで外国籍社員と一緒にプラント営業を行っていますが、彼らの語学力や顧客対応力は非常に高く評価しています。一方で、当社の処遇制度だけで彼らの能力や実績を適切に評価できるかどうかには課題があると感じています。外国籍の社員が増えると現在の長期雇用を前提とした評価制度



開発部 開発4課長
堀口 諒
2011年入社／新卒



では優秀な人材を維持することが難しくなるのではないのでしょうか。

堀：働きがいのある職場づくりには、心理的安全性の高い、自由闊達なコミュニケーションが必要だと思いますが、皆さんはどのように取り組まれていますか？

川村：部下から話し掛けられたら必ず問い返して会話を深めるように心懸けています。ただ、職場をあまり緩くしすぎると部下が後々苦労するので、仕事の進め方やビジネスマナーについては厳しく伝えています。いつか「あの時にあの上司で良かった」と思ってもらえれば嬉しいですね。

堀口：3ヶ月に一度、自由記述も含めて「働きがい」についてアンケートを取っています。また、1on1の対話を通じて、各社員の志を確認します。やりたいことができていて仕事への意欲も高まるので、まずはその人が何をしたいのかを理解するよう努めています。

吉川：チーム内で自由なコミュニケーションを図りつつ、部下を育てるための厳しい指導とのバランスを取ることに苦心しています。信頼関係が無いと厳しい指導はできないので、まずは上司として信頼されることが大事だと考えています。チーム内ではSNSも活用して意思疎通を図っています。

森：製造の現場では、製作ミスにより現地工程への影響、最

終的にはお客様に迷惑がかかるため、時には指導が厳しくなることもあります。ただ、「お客様の満足のため」をモットーに信頼関係を保つようにしています。また、1on1ミーティングも活用しそれぞれの想いを聴くように努めています。

2030年ビジョン達成に向けて 対処すべき課題

堀：2030年ビジョンを達成するためには、私たち全員が意識と行動を変えていくことが求められています。特に管理職のリーダーシップが期待されています。皆さんが直面している課題や、それを解決するために必要なサポートについて教えてください。

森：製造部門では「何を変えなければならないか」は認識ができていますが、長年続いてきた慣習を打破するインセンティブが不足していると感じます。現状を変えるためにも強い意志を持つ人たちを後押しするようなメッセージや施策が必要だと思います。

吉川：技術部門では若手社員を中心に職場をローテーションし、幅広い経験を積んでもらっています。人手が減ることで厳しい面もありますが、様々な視点から技能を高め、2030



年ビジョンの達成に貢献したいと思っています。現在の課題は業務の効率化ですね。多くのシステムが並行して使用されているため、これを統合して重複する仕事を減らしたいです。

堀口：当社独自の技術を次世代に継承することが大きな課題です。プラントからコンベヤに至るまで多くの技術が蓄積されていますが、ベテランエンジニアが持つ貴重なアイデアや技術、知識を共有するための技術データベースを整備することが急務となっています。現在、開発部内に技術継承のためのワーキンググループを立ち上げ、この課題に取り組んでいます。

小西：タイ、ベトナム、インドネシア等のASEAN諸国の製品市場は日本国内とは異なり、欧州や中国、韓国等の競合メーカーが数多く存在します。日工の品質を保ちながら価格競争力を維持するためには、現地での営業努力だけでなく、設計や製造過程でのコスト削減が必要です。タイの子会社も含めて部署横断で取り組むべき課題だと感じています。

堀：2030年ビジョンの達成には多くの課題がありますが、それを乗り越えるためには現場の管理職からの積極的な提案が欠かせません。人事部として、皆さんの取り組みをしっかりと支援していきます。