

コロナ後の働き方について 風水力機械業界が取り組むべき課題を考える



ロータリ・ブロウ委員会 委員長

山田 浩

風水力機械部会 部会長

太田 晃志

風水力機械部会 幹事

山本 英貴

汎用圧縮機委員会 委員長

金澤 博史

コロナ前から取り組んできた働き方改革はパンデミックによる社会生活の制限という経験を経て進展し、現在では企業での働き方が大きく変わった。その一方でデジタル技術を活用したテレワークだけでなく、対面でのコミュニケーションの価値も見直されている。これらの状況に鑑み、自社の取り組みの現状や今後企業が目指すべき働き方について、太田晃志部会長（株式会社荏原製作所）、山本英貴幹事（イーグル工業株式会社）、金澤博史汎用圧縮機委員会委員長（株式会社IH1回転機械エンジニアリング）、山田浩ロータリ・ブロウ委員会委員長（新明和工業株式会社）の4人に語っていただいた。

**コロナ後の働き方について伺いたしたいと思います。
テレワークの有無等に関して、現状とそれが与える
影響についてお話しください。**

太田 「我々製造業は、いわゆる執務職と呼ばれるオフィスで働くメンバーと、製造現場である工場や機器メンテナンスおよび据付工事などの現場で働くメンバーで構成されています。当然ですが工場で働くメンバーはオンラインの教育プログラムを自宅等で受講するなどの例外を除けば基本的にテレワークはありません。執務職に関しては、テレワークを活用した働き方への取り組みを深めようとしています。コロナの拡大期には無条件に全員がテレワークでしたが、現在は6割出社、4割在宅というイメージです。ただし、昨年あたりからリアルでの研修への要望が高まってきたり、『テレワークでの

OJTではなかなか業務が身に付かない』という意見も多数出ていることから、実際に人と接触することが求められてきていると感じています。」

山本 「当社も製造業なので製造部門ではテレワークは不可能ですが、それ以外の部門では週2日を限度にテレワークを認めています。ただし、上司が見て自己管理能力が十分にあり、基本的なコミュニケーション能力を持っていると判断できる場合にOKを出しています。採用部門からの情報によれば、昨年のコロナの5類移行までは『テレワークはありますか?』という質問が多く出ていたものの、それ以降はなくなったそうです。これは、就職活動中の学生がある程度の規模の一般企業ならテレワークは当たり前採用している

太田 晃志 Teruyuki Ota

株式会社荏原製作所
執行役 インフラカンパニープレジデント

テレワークを活用する一方で OJT や
リアルでの研修への要望も高まっている

だろうと考えているからだと思います。このことから当社の
テレワークの規定をしっかりと説明するようにしています。」

金澤 「テレワークに関しては上司が認めたものに限り採用
していて、本社部門では4割程度がテレワークです。小さな
お子さんを保育所に預けている社員からはテレワークで
とても助かったという意見が多く聞かれます。就業時間の
制約が緩和されたことで実質的なアウトプットが増えたという
人もいますが、中には減ってしまう人もおり、そのような人には
入社しての勤務を促しています。採用担当者からは、学生から
テレワークに関して聞かれることはなく、福利厚生の実充度や
連続休暇に関する質問が多いと報告を受けています。」

山田 「工場部門には原則的にテレワークはありませんが、
本社や営業本部ではテレワーク制度を設けています。現状
としては事前申請制で社員の2割程度が活用しています。
この制度は育児、介護、療養などに活用していただく
働き方改革の一つと捉えています。当社ではコロナ禍に
おいても新入社員の研修を工場で3ヶ月間行いました。その
せいか同世代の団結は固いですが、彼らとその上の世代、
上長などとの接点が設けられなかったのが、現在はそれを
取り戻そうとしている段階です。」

テレワークを実施していくなかでの勤務評価について お聞かせください。

太田 「当社は評価制度としてMBO(目標管理制度)と
呼ばれる定量的な指標と、行動評価と呼ばれる定性的な
指標の2つを用いています。MBOとは、営業職であれば
受注や売上の数字、管理部門であれば仕事においてどの
ような改善をするかなどを自ら定量的に目標設定、管理し
成果を評価するものです。企業全体の業績が伸びている
ならば、テレワークなど多様な働き方を展開することで、
より一層の成長が望めるのではないかと思います。」



当社ではENW(荏原ニューワークスタイル)として、テレワーク
のほか男性育休や時差出勤などにも取り組んでいます。
テレワークによって働いている姿が見えなくても定量的な数値
はある程度出てきます。これらの制度を取り入れた社員が
自分たちの働きやすいペースでしっかりとしたアウトプットが
出せているかを判断する上長やマネージャーの力量も問われ
ると思います。さらにこうしたシステムが企業の業績にしっかり
つながっているかどうかを検証し、制度を見直すべきか
否かを判断していくことも重要であると思います。」

山本 「週2日までのテレワークというレベルであれば、週の
半分以上は何らかのかたちでオフィスで仕事をするようになる
ので極端な影響は出てこないと考えています。会社として意識
的に取り組んでいるのは、それぞれの社員に成果目標を立て
てもらったとき、必ず上長と面談して互いに納得したかたちで
目標を設定することです。定期的に行っている目標の進捗
報告に関しても必ず面談を実施し、一人ひとりの評価を
きめ細かく行っています。時代の流れにコロナ禍が重なって
テレワークが定着したことで、成果をしっかりと評価する
ということに意識が向いてきていると感じています。」

金澤 「勤務評価は直属の上司が行うので、中間層のマネー
ジャークラスにはかなりの苦勞があると思います。評価の
スキルを向上させるために、人事総務部門が『未来塾』と
いう社内研修・教育メニューを立ち上げ、コロナ環境下でミドル
マネジメント向けのカリキュラムも用意されています。そこでは
テレワークも含め部下の評価の仕方や、面直のコミュニケーション
がしにくい場合のチームビルディングの方法などを研修
メニューとして作成し、新任のマネージャーや部下を持つよう
になった人たちに学んでもらっています。私自身は現在の



山本 英貴 Hidetaka Yamamoto

イーグル工業株式会社
専務取締役 営業本部長

社員の成果目標の策定・評価時には、必ず
上長とのきめ細やかな面談を実施している

ポストに着任した時点でテレワークがメインとなり、部下の顔と名前が一致する前に事務所スペースが縮小されフリーアドレス化したことから、誰がどこにいるのか分からないという苦労も経験しました(笑)。マネージャークラスの社員にも同様の苦労があるのではないかと思います。期初、中間期、期末には必ず上司と面談をして目標の設定を行います。できる限り定量化・数値化し、期限を設けていつまでに何をするかといった目標を設定することが勤務評価にとって重要であると考えています。」

山田 「当社では能力評価と業績評価の2つがあり、それぞれ目標管理シートで管理しています。能力評価は年に1回で、マネージャーが部下をどのように育成していくかにウエイトを置きながらミーティングを重ねて目標を立てていきます。業績評価は半期に1回です。部下が中心となり何を目標として取り組み、数字はどの程度かをマネージャーと面談し相互の合意の上で決めていきます。この制度はコロナ禍より前からありましたが、それに加えて週報というかたちで目標に対して自分のメンタルを含めた細かい部分まで報告する文化が根付いています。とはいえ、その報告がストレスになるのではないかと声も出ており、運用の難しさも感じています。」

社員の育成方法について、コロナ前と後で変化があった部分なども含めてお話しください。

太田 「コロナ禍により間違いなく変わったと思えるのはオンラインによる研修講座の充実です。最近ではデジタルコンテンツによる講座類を運営する企業と提携し、基礎的な社会人マナーから実務知識としたマーケティングなどまで自己研鑽とした形式で進めていくことができています。人材育成企業がデジタルコンテンツ化を積極的に取り組んだ結果、我々も

選択の幅が広がりました。受講効果についてはまだ明確な手応えがあるわけではありません。対面方式であれば講師から受講者の理解の度合いをフィードバックしてもらいましたが、デジタルの場合、受講の有無と理解度の簡単なチェックシートなどの情報に限られるのでどこまで習得したのかが分かりづらい部分があります。また、デジタルコンテンツでの受講の方が成長の望めるタイプと、対面講座に向いているタイプがあり、どのように育成方法を追隨させていくかが今後の課題になると思います。」

山本 「eラーニングと呼ばれるオンラインを活用した教育を積極的に採用していく一方で、OJTについても重要視しています。コロナ禍で極端に変わったのはオンラインでの教育カリキュラムが世の中にあふれるほど出たことで、これらのコンテンツが玉石混交なのではないかと個人的に不安に感じています。各コンテンツを全て精査していくのは難しいと感じますし、教育部署や人事部は評判を聞いてある程度チェックしているのですが、例えば『良い教育を受けられた』と思うのか、『もう少しこういうところを知りたかった』と思うのか、それぞれの部門の専門性に合わせた教育が実施できているのか、我が社が求める教育カリキュラムとの齟齬はないかなどの見極めがまだできていないのが現状です。便利なだけに頼り切ってしまうのは危険だと思いますが、各方面との情報交換を通じてオンラインコンテンツを精査し、これからも積極的に活用していきたいと思います。」

金澤 「eラーニングやオンラインでの研修には積極的に取り組んでいます。当社では『未来塾』で業種別に育成モデルを作成し、職制が上がっていくにつれてどのようなことを身に付けるべきか、それにはどのような研修がマッチするかを一覧表にしており、毎年センター長が棚卸ししながらコンテンツの入れ替えを実施しています。講座のコンテンツは本社の統合的な研修プログラムに加えて、得意分野は自前で作成し、安全保障貿易関係に関しては専門知識を持つ社員を講師と

金澤 博史 Hiroshi Kanazawa

株式会社 IHI 回転機械エンジニアリング
取締役 営業・サービスセンター 副センター長

評価スキルを向上させるための中間管理職に向けたカリキュラムを立ち上げている

してプログラムの一つとするなど、手作り感のある研修システムを構築しています。外部のコンテンツをプロに任せて活用することもあります。講師が同じ会社の人間であれば質問もしやすいだろうということで、どのような講座が開設できるか工夫をしているところです。」

山田 「コロナ禍ではほとんどがwebでの研修でしたが、現在はリアルとの併用が主流になっています。webでは反応が読み取れないこと、コミュニケーション面でも講習後の交流会が設定できないことなどからリアルでの開催を復活させているのですが、遠隔地から研修場所まで出張する手間とコストを考えればwebでの受講の方が望ましいという声もあります。eラーニングについては空いている時間でカリキュラムをこなすことができ便利ですが、どの程度身に付き理解しているのか分からないので、特に重要な研修は行っています。」

続いて職性による勤務形態の差についてお聞きします。工場や現場勤務の社員にはテレワークが難しいですが不満につながることはありませんか？

太田 「新型コロナウイルスによるパンデミックの発生時には、執務職系はほぼテレワークでありながら、工場では日々出勤が続きました。産業機械工業会に所属する企業に共通する部分ではあると思いますが、現場で働く人たちの多くが社会や産業のインフラを支えているという気概を強く持ち、自分たちの業務の意義の深さや社会への貢献度の高さを再認識していたと思います。一部補助的な手当の支給もありましたが、それ以上に現場で働くことに誇りを持っていると強く感じます。ですから『執務職はリモートで楽をしているのではないか』という思い以上に、『自分たちがしっかり働かなければ』という思いで仕事をこなしていたと感じます。こうしたメンバーの存在は本当に有難いものです。」

山本 「コロナが流行し始めた頃、日本全体がなるべく人と会わないことが大事だという風潮になりましたが、コロナ禍が



1年2年と続くなかでも製造業である限り現場は動かしていかなければなりません。完全自動化でない限り現場で働かなければならないと、皆さんが自分自身で納得されて、『自分たちだけが苦勞している』という不満は上がらなかったというのが実情です。ある意味で日本人の習性とも感じられる諦めと覚悟を持って現場に出てくれた方々に支えられていたと思います。これからの時代、各企業が働き方の多様化を取り入れていく必要があるなか、製造現場や物流に携わる方々に選択肢を増やしづらいことが課題であると認識しています。」

金澤 「結論から申しますと、大きな不満が出てくることもなく、組合からの要望も現在のところはありません。これは山本さんのおっしゃられた『諦めと自負』が混ざり合った職業意識だと思います。メンテナンスサービスの現場では人手が足りないので、人的リソースの拡充を求める声が上がっています。ですから、職制による勤務形態の格差というよりも、人手不足への対応が大きな課題であると思います。」

山田 「工事やサービスでは現場に通う必要があり、工場関係で働く場合はテレワークはありません。一時期はテレワークが可能な社員に『お前たちはいいよな』と茶化すような場面もありましたが、現在ではそのような不満は出ていません。」

日本では少子高齢化による労働人口の減少により、社員各自の生産性を上げていくことが求められています。その対策についてお聞かせください。

太田 「大量生産品では現場におけるものづくりの無人化や自動操業への取り組みを進める一方で、カスタムメイドの製品に関して生成系AIやデジタルツールの活用による効率化が



山田 浩 Hiroshi Yamada

新明和工業株式会社
流体事業部 営業本部 流体営業部 部長

階層別や重要な研修では効果が分かりやすい
リアルを中心として Web との併用で行っている

鍵となっています。世の中のトレンドがデジタルに流れていくことについて、ある展示会で『AIを恐れるのではなく、自分のチームにAIというパートナーが増えたと認識するのがこれからのあるべき姿だ』というプレゼンテーションを聞いて感心しました。AIを敵ではなく寄り添うべき相手であると思えば自分たちの働き方も一歩前進できる。そんなタイミングに差し掛かりつつあると感じています。自分たちが新しい枠組みに押し込められると考えるのではなく、自分の意思で望ましい働き方を選択できると考えることが求められると思います。』

山本 「生産性向上への取り組みとして、製造業ではIT化・ロボット化を進めることになります。また、従業員のやる気を引き出してやりがいを感じてもらうことも生産性の向上につながりますので、多様化した従業員の気持ちや生き方にうまく対応できるような働き方を実現していくことが大切です。実際に、一昔前に比べて堂々と意見が出てくる雰囲気があり『人によってこんなに考えていることが違うのか』と気付かされます。集団に所属しているならこう考えるだろうという予想を超える主張や意見に対してしっかりと向き合うことが、従業員のモチベーションを向上させるうえでも重要だと思っています。』

金澤 「営業活動に様々なツールを活用することで、遠隔でも対面のようなやり取りができる事例などがありますが、特にサービス・メンテナンスの現場では人手が不足し生産性の向上が求められています。無理をしてもらうことは安全面にも問題があり、頭を悩ませています。先ほどのお話にもありましたが、多様性の認識とともに個々の能力が十分に発揮できるような取り組みの必要性を感じています。ダイバーシティ&インクルージョンを私自身でも実践し、皆にもそれを求めています。心理的安全性が担保され、様々な意見が出されたら、

それに対するフィードバックを設けていくことが重要です。勇気を出して声をあげても何も変わらないと感じてしまうと『言っても無駄』となってしまい、組織は弱体化します。我々マネジメント側は、具体的に分かるような変化を提示しつつづけていくことを心掛けていかなければなりません。』

山田 「営業職の生産性を向上させる取り組みとして、見積もりが受注となり工場で生産されるまでのシステムをバージョンアップしているところです。様々な情報を取り込めるようにしていますが、担当者によって情報がまちまちであるという問題があります。新人は客先の要望やどのような製品をチョイスすべきかを判断するのに時間がかかりますので、即戦力として育て上げることを目的に昨年の秋から分業制を採用しています。例えば、人付き合いは苦手だけれど見積もりに関しては間違いがなく天下一品だという人間をエキスパートとして配置して、新人の見積もりの指導と援助を担当してもらい効率を上げました。またシニアで会社の歴史に詳しく、得意先からの信頼も厚い人材になるべく長く在籍していただきトラブルになりそうな案件を収束してもらうなど、アナログ的なアプローチでも生産性を向上させていくことにも取り組んでいます。』

最後に太田部会長から風水力機械部会の会員各社に向けてメッセージをお願いします。

太田 「コロナ禍が収束に向かい、デジタルツールの活用などによって働く時間や場所の自由度が上がり多様性が増してきています。その一方で、働きがいやエンゲージメントの部分を社員それぞれが高めていくことがこれからの働き方の鍵になると感じました。AIの活用が進んでも最後の判断をするのは人です。会社は社員が働きがいを感じられる環境を常に与えられるのが問われます。皆さんの話をお聞きし、あらためて人間らしさ、自分らしさという言葉を見つめ直す必要があると感じられた座談会だったと思います。』