

事業構造の転換に向け、企業成長につなぐ学び

ベンダ工業株式会社

製造業

従業員数：142名

主な取り組み

- 製造及び調達業務の効率化を目的に、Excelの自動化やアプリ制作などのITスキルを学習
- 業務範囲拡大と効率化のため、経営戦略や財務会計の知識向上に向けて学習
- 受講生の上長が集まる場で本事業の概要をアナウンスし、受講生に対する理解を促す

成果

- Excelマクロを活用した見積もり依頼業務の簡素化に成功
- アプリを活用した在庫管理などの製造管理業務の効率化に成功
- リスキリングが認知され、周囲から各種ITツールの制作方法、活用方法について尋ねられることも
- リスキリングに対する全社的な理解が進み、学習時間の確保がしやすい職場環境に



▲写真左より、松浦和美さん、八代一成さん、岡一生さん、松浦奈々さん

事業構造の転換に向けたリスキリングの位置づけ

労働力不足の深刻化やAIの普及、ロボット化が急速に進む製造業界において「従来のやり方では世の中の変化についていけない」と危機感を募らせていたベンダ工業株式会社は、事業構造の転換を迫られていました。チャレンジ意欲の向上、組織力の強化、DXの推進が不可欠との認識から、2020年にリスキリングの必要性を認識し、2022年には広島県の制度を活用し「リスキリング推進宣言」を行うとともに、ITパスポートの取得を全社的に推奨するなど、デジ

タル人材の育成にも取り組んできました。

現状は既存ビジネスが売上の約8割を占めていますが、今後10年でその比率を5割まで減らし、新規事業を2.5倍に拡大することで、事業構造の転換を目指しています。そのためには従業員が、さまざまなカテゴリのデジタルスキルを習得し、新たな仕事の考え方や進め方を発想できるようになる必要性があるとの見解から、従来の取り組みに比べてより幅広く学ぶことができる本事業への参加を決めました。

本事業を通して得られた学びの成果で業務効率化に成功

受講者は、データの利活用やAI、経営戦略などを学習。学びの成果が現場に生かされ、業務の効率化や改革が進んでいます。

以前から学んでいたRPAのスキルを高められる講座を探していたという製造部門の管理職である岡さんは、製造業務の効率化を目的に学習。学んだ知識やAIを活用してアプリを作成し、在庫管理の自動化に成功しました。紙媒体の電子化も行い、どの社員からも資料を閲覧しやすい環境が実現しています。「まずは、学びをアウトプットできてよかったです。自動化や電子化の効果を実感するのはこれからだと思いますが、現時点ですでに、周りからITツールについて教えてほしいと声をかけられる機会が増えまし

た。知識を共有して、社内のレベルアップにつなげたいと思います」とITツールの種類や活用の可能性について、他の社員に積極的に伝えようとしています。経理担当になって日が浅い松浦奈々さんは、経理部門の業務の全容をつかむとともに、将来的に他部門に向けて業務改善を提案できる立場をめざして、簿記や経営戦略を学びました。「簿記の学習を通じて、業務全体の流れが理解できるようになりました」。動画を見返して復習できたおかげで、不安なく次の段階へ進めたといいます。

同社にとってリスキリングが目の前の業務知識の習得に限らず、社としての将来も見据えた実践的な取り組みとして機能している様子が見えがえします。

学習習慣を定着させた受講生の工夫と管理者のサポート

「日常業務と並行して学習時間を確保することは、容易ではありません」と管理者の松浦和美さん。「学習時間の確保に悩む受講者には、上長への相談を勧めました。『何曜日の何時から何時までは学習時間にしたい』と相談してごらんよ、と。受講者の上長には、社としての本事業の必要性を事前に説明していたので、快く了承してもらえたようです」。こうした企業としてのバックアップが、学びの定着につながったようです。

「家で学ぼうとしたものの、家事や子育てとのバラ

ンスが難しかった」と振り返る受講者もいました。まとまった時間を取れない時は、区切りの良いところで動画を止めて次に持ち越したり、移動中などちょっとした隙間時間を利用してこまめに視聴したりと、工夫して学習を進めました。月に一度、学習の進め方や進捗状況について面談するラーニングパートナーの存在も、学習継続の後押しになったようです。「自分だけで進めていたら忙しさなどを言い訳にして挫折してしまったかもしれません。毎月の進捗報告があったことでモチベーションが維持できました」。

「変化し続ける会社」の実現に向けたリスキリング実践

めざす「変化し続ける会社」であるためには、従業員それぞれの変化、成長も欠かせません。松浦和美さんは、「まったく新しいことではなくても、去年の自分に少しプラスしてみようという意識が大事。そのための知識を増やすのがリスキリング」だと話します。

今回の事業を一時的な取り組みで終わらせるのではなく、社内でリスキリングの輪を広げ、継続的に学べるしくみを作ろうとしています。その一環として、学習成果を発表する機会を設け、社員同士が知識を共有できる場を作る構想もあります。学びが業務に生かされた例を共有して、リスキリングへの心理的ハードルを下げるのがそのねらい。「ちょっとやってみ

ようかなという前向きな気持ちを、多くの社員から引き出したい」と松浦和美さんは言います。

また、学んだスキルを活かし、生産性を高めると共に、そのスキルを適切に評価し、処遇へ反映させること、業務効率化により社員の働き方や仕事の仕方が変わった際の、異動や経営戦略と人財戦略を意識した組織変革なども思案中。社員の学びは、個人のスキルアップにとどまらず、社内のデジタル化や業務効率化、ひいては事業ポートフォリオの見直しなど企業の成長を促す可能性も秘めています。学習に取り組む意欲と環境の両面をサポートすることが、会社として大きなメリットになるとの考えです。

企業
インタビュースキル可視化を通じて
事業構造の転換に取り組む

⑧ ベンダ工業株式会社

代表取締役社長 八代 一成 さん

2008年4月から、創業者である祖父から数え、3代目として代表取締役社長を務める八代一成さんは、就任半年後にリーマンショックに見舞われ苦難のスタートを切った。コロナ禍でその時以来の打撃を受けたものの、「何があっても従業員は守る」と宣言。様々な取り組みを積極的に取り入れ、骨太な企業経営に取り組んでいる。

スキルの可視化の取り組み事例

現代の急速に変化するビジネス環境において、その変化に対応していくためには、これまでの経験に頼った人材マネジメントではなく、データを活用した意思決定がますます重要になってきます。従業員のスキルを可視化することで、適材適所の人材配置、効率的なリスクリング、採用の最適化といった根拠に基づいた人事施策の実行ができ、その結果、組織の競争力向上など、企業成長の土台につながります。

本事業ではスキルマネジメントシステム「SkyHive」(※)を活用し、ベンダ工業株式会社の管理職24名について、具体的なスキル可視化を実施しました

※グローバルな労働市場データを反映したスキルディクショナリーをベースに、スキルを可視化し、経営に活かすことのできるスキルマネジメントシステム



▲現在の職種／職務経歴をもとに、保有スキルが表示されます。

■ 事業構造転換に向けたスキル可視化の重要性

貴社のご紹介をお願いします。

車に使う金属部品の設計・製造・販売を主とする、1964年創業のメーカーです。私たちが「ベンダ工法」と呼ぶ独自技術を用いた金属リングの製造方法とその装置は、世界9か国で特許を取得しています。自動車のエンジン始動用リングギアを含むリング製品を年間2000万個以上生産し、シェアは世界一を誇ります。自動車以外にも建設機械や船舶向けリングにも事業を拡大しており、今後はさらに応用分野を広げる予定です。

スキル可視化が必要だと思われた理由、背景を教えてください。

2022年12月に発表した広島県リスクリング推進宣言では、冒頭で、「2032年の事業構造転換に向け、新たな軸となる新規製品・事業の立ち上げに資するスキルを能動的に社員が習得する環境を整える」と打ち出しました。

背景にあったのは、世界的パンデミックがもたらした世の中の急速な変化でした。コロナ禍に見舞われた2020年、自動車業界も中国拠点のロックダウンや

サプライチェーンの寸断により生産活動に支障が生じ、弊社も2021年3月決算で売上高が前年比20%減、40期ぶりの営業赤字に転落する打撃を受けました。事業の継続と社員の雇用安定を両立させるためには、環境が変わっても利益を出せる企業体質をつくる必要があり、経営目標に、社員一人当たりの労働生産性の指標を加えることにしました。

折からの、中国やヨーロッパで電気自動車が急速に普及した状況が重なり、エンジン用製品を主体とする現在の事業構造への危機感が高まりました。それを受けて、2020年からハイブリッド車用の電動化製品の量産化へと舵を切り、2022年からは新たなコア技術と商圏の獲得を目的として、初めてM&Aを実施。電気自動車用の部品メーカーをグループ傘下に収めました。それまで、ものづくりに特化した「一本足打法」で操業してきましたが、2020年11月にベンダエンジニアリング株式会社を新設し、ハードとソフトを組み合わせた「二本足打法」の事業構造へと舵を切りました。

これらの取り組みを成功させて、2032年に目指す事業ポートフォリオを実現するために、自社が強みとする、あるいは自社に不足する人材の量と質を把握したいと思ったのが、スキル可視化に取り組んだ経緯です。

■ 社員のスキルを可視化して見えた、現状と今後の課題

スキル可視化によってどんなことがわかりましたか？

主任以上の管理職・監督職40名のうち約6割の24名が自らのスキルを棚卸しました。データによれば、スキルの多様性は高く、中でもマネジメントや製造・品質保証に関連するスキルを持つ社員が多く見られるという全体傾向がありました。これまでの社員教育に一定の効果が出ていることが確認できました。

一方で、DXやITの分野は、可視化によって、実際に

スキルを持つ社員が少ない状況が浮き彫りになりました。事業推進にDXを活用していくには、リーダー層を中心にデジタルリテラシーを身に付け、「ビジネスアーキテクト」、つまり、ビジネス変革を推進し、関係部署を統合的にまとめる役割を担う人材が必要です。

これまで各社員のスキルを感覚的に捉えており、適材適所の配置が難しかったのですが、新規事業に必要なスキルを持つ社員も特定しやすくなり、今後の育成方針の道筋が見えてきました。

■ スキルデータ活用で実現する持続可能な人財戦略

スキル可視化の結果をどう活かされる予定ですか。

得られたデータを活用して人材配置の最適化を進めます。ビジネスアーキテクト人材については、内部で育成するほか、外部からの抜擢も検討します。これまであまり行ってこなかった、プロボノ人材、副業人材や外部専門家の活用も視野に入れ、社内不足するスキルを外部から補う仕組み作りに着手したいと考えています。

人材育成に関しては、社員が自主的にスキルを磨

いて成長できるよう、オンライン学習サービスなども活用しながら、リスクリングが継続できる環境を整えていくつもりです。個人の能力とモチベーションが向上すれば、生産性や業績も上がります。持続的な賃上げが可能となり、好循環のサイクルが生まれます。

今回、初めてスキル可視化を実施して、社員の成長、社内のスキルバランスを適宜測定する必要性を実感しました。今後もリスクリング等で社員の能力を高めつつ、スキル可視化も定期的の実施したいと思います。