

# 自主提案制で学ぶ機運育む

オーダーメイド建材メーカーの菊川工業(宇津野隆元代表取締役社長)は、計216種の社内資格を運用し、少額ながら資格ごとに手当を毎月支給している。難易度が高い一級建築士への挑戦を促すために習熟過程を資格化した。業務に直結する公的資格が少ない部門向けに独自の資格を設けるなどしている。社員による新資格の申請を広く認めるほか、昨年からは現場の担当回数で実務経験をレベル判定するシステムも導入。自ら専門性やスキルを高める機運を育み、1人平均の資格取得数は約10件、手当支給額は4500円に上っている。

## Weekly Focus

### 菊川工業

(東京都墨田区、175人)



技能資格では実技試験も

### 導入5年で平均取得数約10件に

同社は、セネコンや設計事務所からの依頼を受けて金属建材を加工し、内外装工事の施工までを請け負っている。1933年創業の老舗としてこれまでにさまざまな建築物の工事に携わっており、たとえば東京スカイツリーの展望台パネルや、フジテレビ本社の球体なども手掛けてきた。外資系企業の社屋や店舗の工事にかかわる例も多く、誰もが知る世界有数のメーカーの店舗も同社が加工した建材を用いている。

建材の製造に留まらず設計から施工までを担うため、社内には営業、設計、製造、施工などの部署を抱える。顧客からの特殊な注文に応じ、どのような金属を用いるか相談し、求められた形状に加工していく。深い知識と経験に裏打ちされた技術が、オーダーメイドという業態を支えている。

社内資格制度は、2001

9年に開始した。元々一級建築士を筆頭に公的資格の取得を奨励していたが、より広い視野から計216種を運用している(別表)。資格の保有者は毎月、手当を支給しており、資格ごとに数百円単位の単価を設定している。導入から5年が経った現在では、全社員の92%が何らかの資格を保有(今年6月20日時点)。1人当たりの平均資格取得数は9.9件に上り、受給して

## 216種に手当支給

### 申請者が試験まで設計

いる手当の平均額は4497円となっている。

### 業務直結の知識と技能広く認定

同制度の特徴は、社員や各部署が自ら新しい資格を考案し、資格化を申請できる点にある。申請のフロー

は制度化され、管理部門が認定を行う。全社共通の資格として情報セキュリティ

関係やISO9001関係の知識を確認するものもあれば、部署固有の知識・技能を資格化している例も多い。組立の部署では、実技試験を通じて溶接・研磨のスキルを認定する資格なども設けている(写真)。

と、そうでない部署との差が出てきていた(常務取締役・岡田祐治総務部長。全社的にスキルアップの機運を醸成するには、不公平感を払拭する必要があった。一方で難易度が高い公的資格は、1年で合格できる

とは限らない。一級建築士の手当は最高額の1万5000円に及ぶが、合格しない限り報いる仕組みはな

### 別表 社内資格例

| 対象部門 | 資格名称                         | 内容  | 資格手当額(円)                         |
|------|------------------------------|---|----------------------------------|
| 全社   | 情報セキュリティの基本対策知識              | 虫食い文章の穴埋め問題。Excelに回答を入力し自動判定。正答率80%以上で合格。                             | 300                              |
| 全社   | ISO9001品質マニュアルの基礎知識          | 虫食い文章の穴埋め問題。Excelに回答を語群から選択して入力し自動判定。80点以上で合格。                        | 400                              |
| 設計   | 設計マスターシステム(Lv.1, 2, 3ランク)    | 各製品項目別の規定の担当現場数に到達した際に合格・申請(試験実施はなし)                                  | Lv.1:300<br>Lv.2:600<br>Lv.3:900 |
| 設計   | 金属工事関連一級建築士・学科問題知識           | 1級建築士学科問題抜粋(50問)の〇×回答。A:80/B:60点以上(制限時間:2時間)で合格。                      | Aランク:900<br>Bランク:600             |
| 営業   | 積算業務用標準化積算書理解度資格(A, B, Cランク) | 積算業務の社内ルールに関する一問一答(50問)。Excelに回答を入力し自動判定。A:90/B:80/C:70点以上で合格。有効期限1年。 | Aランク:500<br>Bランク:400<br>Cランク:350 |
| 組立   | ステンレスR物HL仕上げ(S, A, Bランク)     | ステンレス金物の溶接と研磨仕上げの実技。成果物の外観を見本と比較し減点方式で採点。70点以上で合格。形状によりランク分け。         | Sランク:700<br>Aランク:500<br>Bランク:350 |

つた。挑戦を促すには努力の過程に報いる必要もあり、現在では学科試験の問題から50問を抜粋し、一定の正答率をクリアした場合

に付与する社内資格を設けている。3つ目の理由として、実作業に根差した専門性の獲得を進める必要があった。岡田常務は社内資格の位置

は、我われの仕事に使える部分と、全然関係ない部分とが混在している。その意味でも業務に直結して、勉強したら勉強しただけ日々の

業務に生かせる、即効性を重要視している」と話す。昨年からは新たに、実務経験を評価する「マスターシステム」も新設した。壁パネル、天井パネルなどの品目別に現場を担当した回数をカウントし、レベルを認定する。試験は行わず、現場以上になったらレベルなど資格を付与していく。

オーダーメイドの業態をとる同社にとって、仕事の詳細はその都度変わっていく。専門性を可視化して体系化するのには困難なため、工事の種類ごとに経験値を資格化した。営業・設計部門を中心に導入し、仕事の割振りや育成の方向性を決める際にも参照している。

社内資格216種のうち

101種がマスターシステムとなっている。

### 手当に算式設計コストの管理も

多くの資格手当を運用するうえで懸念されるのが、取組みが活性化されるほど支給額もかさむ点だ。同社は支給額を決める算式を設け、社内資格の単価は数百円単位の設定している。たとえば社外資格の場合は、合否があるのか、ただ講習を受ければ良いのかを勘案し、合格率や業務上の必要性も指標としている。一級建築士や一級溶接管理技術者(6000円)などの高額資格から、ECC検定(5000円)やフォークリフト運転技能講習(3000円)などまで幅広い。

一般的な資格手当においては、会社が取得してほしい資格を指定し、学習を支援する。一方で岡田常務は同社のスタンスに関し、「自分でやりたい、受けたらと思う資格であれば当然、一生懸命勉強するし、モチベーションも上がる。これは絶対役に立つと思うので申請してきたものは、きちんと認めていきたい」と語る。

社内資格の申請に求められている。参考になるフォーマットを用意されているが、申請者は自ら問題用紙や実技の判定基準をつくらなければならない。「一人ひとりが自分たちのスキルアップのためにどういう資格がほしいとか、どう勉強したいかを、自発的に考えてもらいたい(岡田常務)としている。

社内資格216種のうち