

新型コロナウイルスの感染拡大の防止と並行し、ものづくりやエンジニアリングの現場でも、経済活動の再稼働に力を入れている。ウィズ・コロナ

ナ的狀況が長期間続くと思われている中で、働き方の対応や非効率な業務プロセスの改善などの取り組みも始まっている。

「無駄」「非効率」を徹底排除

収益性・成長性向上狙う

三菱重工業横浜製作所は横浜・本牧工場を拠点に、艦艇・商船の修繕事業や発電・環境などの各種プラントのエンジニアリング、アフターサービスなどを展開している。

三菱重工グループのエンジニアリングとものづくりの二拠点として、最先端の技術や高いインテグレーション能力により、新たな価値創造や各種ソリューションの提供に取り組んでいる。



調枝和則所長

が良いリーダーの空気は成果をもたらす」だ。リーダーとして、将来に自信を持って進んでいくことが、危機時にはより重要になる。

「全所員に対し、信念を持って向き合い、未来の可能性を信じて、良いところを認めて褒める。目標達成へ向けて後押しするなど、やる気の醸成、信頼関係を築くことを心がけている」（調枝所長）。

さらに、顧客本位の製品やソリューションを提供し続けるには、職場の風土が基盤となる。そのために、「働きやすい、働きがいのある職場が重要であり、一人ひとりの主体的、自発的活動、活力こそが成長、発展への原動力」となる。

エンゲージメントが鍵

そして、成長の原動力を機能させるには、従業員のエンゲージメントの向上が大きな鍵だ。エンゲージメントとは、従業員が現在働いている会社や職場に対し、どれだけ信頼しているか、どれだけ貢献したいと考えているかというやる気を示す考え方で、エンゲージメントが高まれば、企業に対する信頼が高まる。

標や達成するための方向性を示し、徹底的に語ると、その場でもそうだが後日職場を回った時に従業員の方から寄ってきてくれて、本音を聞けることが多かった（調枝所長）。

しかし、ウィズ・コロナでは飲酒を伴う会合や「3密」になるようなミーティングは極力避ける必要がある。このため、機会を見つけて、事業説明会を開き、従業員

に対し、アンケートの中でアイデアや意見を集めるオンサイトの双方向コミュニケーションを心がけている。

一方、コロナ禍により、従業員の働き方も大きく変わろうとしている。調枝所長は「これを機に、非効率な業務プロセスの改善、徹底した無駄の排除、人材ポットフォリオをもとにした人材配置の見直しや育成などにより、個人個人の能力を最大限に発揮できる環境をつくりたい」と話す。

コロナ禍前から進めていた業務の効率化による労働時間の短縮や、柔軟で機動的な人材の配置を可能にするスムーズな技術継承の取り組みなど、コロナをきっかけに改革を加速させる。

感染防止の徹底を進める中で、すでに業務改善に向けた成果も出始めている。まずは会議の改革だ。報告を主眼とし、出席者の発言機会が少ない会議は、報告のファインルをメールで確認する方法に変更するなど会議の回数を減らした。

また、定例の会議などについては出席者を絞って時間を短縮している。口頭で確認する必要がある場合には、適宜、少人数で集まって話し合うようにしているという。

感染防止を目的とした出張の自粛や出張回数の削減に伴い、東京の本社や長崎、神戸の事業所間をオンラインで結んで行うテレビ会議の活用も増えた。打ち合わせや

報告会議等は各拠点から足を運ばずに地域間のオンライン会議で済ますようになったという。

ただ、製造現場の安全確認や品質管理、改善運動など、現場やモノを実際に確認する必要がある仕事に関しては、コロナの感染の状況を見極めながら、出張についても随時再開していく方針だ。

調枝所長は職場のクラスター対策については警戒を緩めることはしない。「製造現場での感染防止のポイントには、ソーシャルディスタンスの確保だ。朝のミーティングの時も距離を取り、従業員の休憩の時間帯をずらすなど、細心の注意を払っている」と言う。

さらに、従業員の家庭内感染についても、連休前などには、プライベートでの感染防止対策の徹底などについて、あらためて注意喚起を行うなど警戒感を強めている。もし、感染があった場合にも素早く発見し、職場に持ち込まないようすることが重要になる。

毎年3月に開かれている所内の駅伝大会も、コロナの影響で今年は中止になり、来年の開催の見通しも立っていない。当面、所内の親睦イベントも自粛が続いており、従業員同士が連帯感を強めていくための機会は少なくなっている。

調枝所長は「ウィズ・コロナが長期間にわたれば、従業員のストレスが高まってくるのが気がかりだ。なるべく、現場に足を運び、現場の実態と従業員の考えを把握しながら、産業医とも連携して職場の環境整備や業務改善を継続していく」と語る。

感染防止に神経を使いながら、会社の将来の成長に向けた基盤強化や業務改革を実現させる製造現場の挑戦は続く。調枝所長は「やるべきことを愚直に進めていく姿勢が重要だ」と意欲を示している。

（取材日10月2日）

船の修繕事業の責任者である調枝和則所長は9月末、同事業部門の従業員約150人に対し、密を避けるために3回に分けて戦略の説明会を開き、こう述べた。

「コロナ禍にあっても、私たちに明るい未来が広がっている。皆さんの仕事の重要性、提供価値は変わらず高い。今こそ、収益性、成長性を上げることを目標に、一丸となって進んでいこう」。

戦略説明会を開いた狙いは、コロナ禍の厳しい状況にあるからこそ、ビジョンを共有して、明るく前向きに、自主的に努力するように動機付け、モチベーションを高めていくことが大切だと感じていたからだ。

調枝所長は前任地の長崎から、横浜製作所の所長に移り、2年目に入る。昨年は台風15号と19号が襲来。特に波台風だった15号は、

これまで経験したことがない4〜5メートルの高波をもたらした。船が謝を忘れずに、今を築き、機嫌

調枝所長は前任地の長崎から、横浜製作所の所長に移り、2年目に入る。昨年は台風15号と19号が襲来。特に波台風だった15号は、これまで経験したことがない4〜5メートルの高波をもたらした。船が謝を忘れずに、今を築き、機嫌

調枝所長がリーダーとして重要視しているのは、「思いやりと感謝」を忘れない、今を築き、機嫌

調枝所長がリーダーとして重要視しているのは、「思いやりと感謝」を忘れない、今を築き、機嫌

調枝所長がリーダーとして重要視しているのは、「思いやりと感謝」を忘れない、今を築き、機嫌