

# 人、社会からゆるぎない 信頼を得るために

横浜ゴムグループは、人と社会からゆるぎない信頼を得たいと考えています。しかし信頼は双方向の関係で生まれるものであり、私たちだけで築き上げられるものではありません。そのためステークホルダーの皆さまに、私たちの事業活動をできるだけ具体的に知っていただき、ご意見を真摯に受け止め自らを変革し続けていきたいと考えています。この特集では、企業理念に掲げた「人を大切にし、人を磨き、人が活躍する場をつくる」、「社会に対する公正さと、環境との調和を大切にする」の方針が、実際にどう具体化されているか、従業員への取り組み、地域社会との交流活動を通じてご紹介します。

## モノづくりの根幹を支える技能マイスター

### タイヤ、MB工場で35名が活躍中

技能マイスター制度は2004年10月にスタートしました。設備に関する専門スキルを持つ人材の減少、高齢化、定年退職による高技能の喪失、海外工場立ち上げ指導員の不足などの問題を解消するため、高技能保持者を技能マイスターに認定し、後継者育成指導、他工場への技能移転を行ってもらう制度です。現在、現職、定年退職者合わせて35名(2009年3月末)の技能マイスターが、タイヤ、MB工場で活躍しています。

### 熟練高技能者のモチベーションを向上

技能マイスター制度は3段階に分かれており、それぞれ求められる技能や業務内容が異なります。従来は「工程第一人者」と呼ばれ、衆目が認める高技能保持者であっても、それを認定する特別な制度がありませんでした。しかし技能マイスター制度制定後は、名誉、処遇両面で明確に評価されるようになり、作業者に

とって熟練高技能者を目指すことが大きなモチベーションになっています。技能マイスターの認定は、部門による推薦を受け、役員がメンバーに加わった評価委員会で審査を行い承認しています。なお技能マイスターとは別に「名匠」も認定・評価しています。

### 技能マイスター制度の概要

| 技能マイスターの定義                                      |      |                                           |
|-------------------------------------------------|------|-------------------------------------------|
| 伝承すべき高技能を保有する者で、後継者育成指導および他工場(海外含む)への技能移転を行う専門職 |      |                                           |
| ランク                                             | 基準年限 | 求められる技能                                   |
| A級                                              | 25年  | 全生産工程の理解と複数工程にまたがる範囲で高い技能レベルにあり、指導・改善ができる |
| B級                                              | 15年  | 複数工程の理解と担当工程全般で高いレベルにあり、担当工程での指導・改善ができる   |
| C級                                              | 8年   | 担当工程の理解と高い技能を有し、当該工程での指導・改善ができる           |

### 名匠の定義

衆目が一致する傑出した匠の技を持つ高技能者

## 匠の技を伝承する技能マイスター制度

### 先輩たちから学んだことを若い世代に伝えていきたい

「ゴムは生き物なので、その日の温度や湿度によって微妙に硬い、軟らかいという違いがあり、季節や時間に応じ機械を調整しなければなりません。またスチールコードや繊維の種類も多種多様で、ゴムと素材の相性にも目配りしなければなりません。

難しい作業ようですが、入社して1年も経てば、ゴムシートが作れるようになり、2年も経てば一人前の圧延マンになります。ただそこから先が難しい。2年、3年はあっという間に過ぎてしまいます。だから私はいつも若手に何か目標を持ってと日頃から指導しています。次のステップを目指さないと現状維持さえ難しく、成長などとてもおぼつきません。

私の流儀として、人にモノを教える時は、作業長など職場リーダーを中心にアドバイスします。職制を越えて若手を直接指導すると作業長が育たない。作業長は機械操作のノウハウに通じさえすれば良いというものではありません。安全、品質、コスト、部下の育成など、リーダーとしてすべてに気を配る必要があります。自分で考え、皆を引っ張っていけるリーダーを育てることも、技能マイスターの重要な役目だと思っています。

私はマザーマシン(母なる機械)という言葉が好きです。若い頃、機械から色々学び、自分が指導できる立場になったら、今度は自分を育ててくれた機械を大きく育てる。そうした恩返し気持ちが大切だと思います。今後、後輩たちは、私たち以上に海外で活躍する機会が増えます。そうした若い人たちに、私の技術や先輩たちから受け継いだ知識や経験を伝えたいと思います。それが『技術の横浜ゴム』のモノづくりを次世代に繋げ、世界ナンバーワンを目指す道だと信じています」。



1995年、米国の横浜ゴムタイヤコーポレーションにて(左端)



新城工場 製造1課 技能マイスター  
天野泰作

1949年1月生れの60歳。1968年、横浜ゴム入社。新城工場圧延工程に配属され、以来、作業長、技士、職長として40年以上に渡り圧延に携わる。圧延は巨大なロールを使ってスチールコードや繊維などの補強材にゴムを圧着させ、タイヤ部材となるゴムシートを製造する工程。またシートにはわずかな厚さの誤差も許されない高い品質が求められる。1990年代半ばから米国、フィリピン、中国、タイの海外工場の支援を行う。2006年4月、技能マイスターに認定され、今年1月の定年退職後も再雇用で活躍中。



新城工場圧延工程で後輩の作業長を指導する天野泰作(右)

# 教育・自己啓発を支援、年間研修受講者は延べ1,000人以上

## 基盤研修は過去20年継続して実施

横浜ゴムは、新人、中堅、ベテランの技術系、事務系従業員に対し、様々な教育・自己啓発の支援を行っています。新人育成のためのブラザー制度、技術力強化のためのテクノカレッジ、自己啓発のための技術や語学の通信講座といった基盤研修については、過去20年に渡り途切れることなく継続しています。また経営方針に沿って特に必要とされるテーマは随時追加して実施しています。その代表例はTOEIC(国際コミュニケーション英語能力テスト)で、グローバル化強化の経営方針に従い、2004年から管理職昇格に際しての最低取得基準点数を設け強化しています。

### 基盤／強化策研修の内容

#### 基盤研修

| 区分                   | 名称      | 対象            | 内容                                                                                                                                |
|----------------------|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| オンザ・ジョブ・トレーニング (OJT) | ブラザー制度  | 指導役のブラザー      | 新人に対する指導役のブラザーを選任し、2年間の育成計画を作成、期間の最後に成長の成果を披露するための発表会を開催します。新人だけでなく、育成に当たる先輩も、後輩指導を通じてレベルアップすることも狙っています。毎年、指導に当たるブラザーへの研修を行っています。 |
| 技術力強化                | テクノカレッジ | 入社1～3年のエンジニア  | 初級エンジニアに対し、自社製品製造・技術開発の基礎を教えます。先輩エンジニアが講師を担当。技術系従業員は、入社3年以内に全14コースのうち業務上必要なコースを履修します。                                             |
| 自己啓発                 | 通信研修    | 一般<br>機械保全技能士 | 語学や業務に関連した講座を100コース用意しています。製造職場の従業員を対象に4コースを用意しています。                                                                              |

#### 強化策研修

| 区分     | 名称       | 対象  | 内容                                                       |
|--------|----------|-----|----------------------------------------------------------|
| グローバル化 | TOEIC 受験 | 管理職 | 従来からTOEICの定期受験を実施していましたが、2004年から管理職昇格に当り、最低取得基準点数を設けました。 |

## ブラザー制度の一例



ブラザーを組んだ佐藤奈央(右)と奥野つばさ

佐藤奈央は2005年、奥野つばさは2007年入社。2人は共に平塚製造所の研究本部合成研究室に所属し、建築、自動車用接着剤や電子部品に使われる新材料の研究開発に携わっています。佐藤が育成者となって2人がブラザーを組んだのは2007年6月。今年8月に部内で開催した成果発表会で、およそ2年に渡る活動報告を共に行い、ブラザー期間は終了しました。

### 自分も一緒になって考えて勉強になりました

#### 佐藤奈央

「同じ部署、席も隣り同士、週1回必ず上司を含めて3人でミーティングを持つ、そうした日常活動の中で、とても親密な関係を築けたと思います。何より歳がそれほど違わなかったのが良かったですね。まるで妹ができたような気分で、出張が続いて顔を合わせられない時は“何か変わったことはない？”と用もないのにメールを入れたりしました。材料の評価方法について一緒になって考えるなど、私も勉強になることが多かったと思います」

### いつも自分を見ていてくれる人がいて心強かった

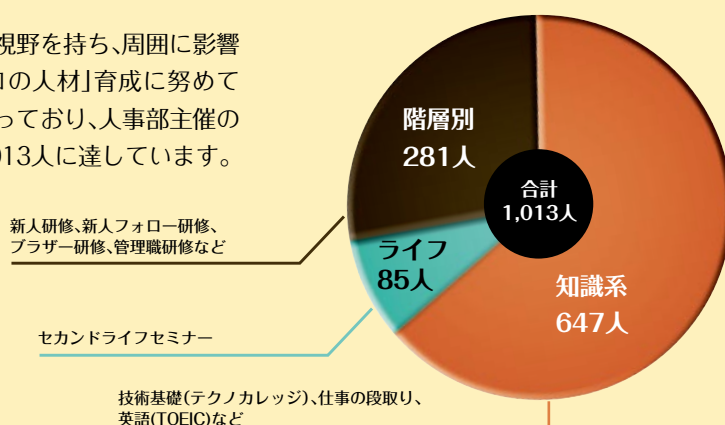
#### 奥野つばさ

「入社当初は挨拶の仕方から社内メールの書き方、特許資料の見方まで、分からないことだらけ。そんな時はすべて佐藤さんに尋ねました。自分一人で悩んでいた研究テーマも、この案件ならどの部署の誰に聞けば協力してくれるなど、貴重な社内ネットワークも教えてもらいました。広い会社の中に、いつも自分を見ていてくれる人がいると思えたのは、とても心強かったです」

## 「プロの人材」を育成する教育システム

横浜ゴムは、高い達成意欲と幅広い視野を持ち、周囲に影響を及ぼしながら力を発揮する「プロの人材」育成に努めています。そのために様々な研修を行っており、人事部主催の研修受講者数は、2008年度、延べ1,013人に達しています。

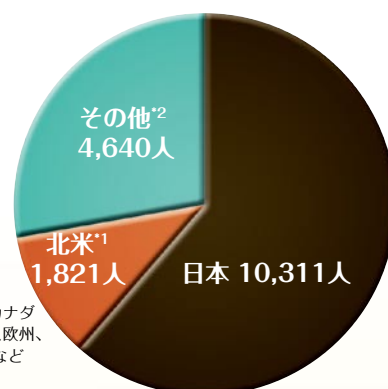
研修内容と受講者数(2008年度:人事部主催)



## 3分の1強が海外拠点従業員、多様性を尊重した職場を目指します

2009年3月末時点の横浜ゴム連結従業員は16,772人で、この内海外拠点の従業員は6,461人、全体の38.5%を占めています。横浜ゴムグループは、性、人種、宗教、風習が様々に異なった人々から構成されており、互いに違いを認め合い、多様性を尊重した職場づくりを目指しています。

横浜ゴム連結従業員数(2009年3月末)



\*1: 米国、カナダ  
\*2: 大洋州、欧州、アジアなど



タイヤ工場のあるバージニア州セラムのイベントで会社紹介役を務めるニール・ダルトン(右)

### 従業員だけでなく コミュニティーへの情報 発信が大切

ヨコハマタイヤコーポレーション(YTC)  
Director, EHS(Environmental Health and Safety)  
ニール・ダルトン(2007年10月入社)

横浜ゴムは、日本人、外国人が共に働く多様性を重視していると感じます。とくにカリフォルニア州フラトンのYTC本社に行くと、それを強く感じます。しかし会社が多様性を重視していても、そのことを認識している米国人はまだ一部であり、全社的に浸透してはいません。すでにバージニア州セラム工場ではe-ラーニングを活用して従業員教育を行っていますが、こうした手段をもっと利用して、今以上に教育の場を広げていくことが必要でしょう。今年4月、セラム工場で「YOKOHAMA千年の杜」の植樹祭を行った後、地域住民で植樹に参加された方、参加されなかった方を問わず、苗木の成長について聞かれ、工場や環境への関心の高さを改めて認識しました。多様性を含めた横浜ゴムの考え方は、コミュニティーに対しても発信すべきであり、そうすることが私に与えられた仕事だと考えています。

### 地球や他人に優しい行動は 文化を超えて伝わります

横浜密封材料(杭州)有限公司  
管理部長  
レン・イー・チェン(2004年2月入社)

日本人は中国の儒教思想の薫陶を受けているのか、平和で社会的責任が強く、“自分の好ましくないことは他人にしない”という中国のことわざのように、相手の立場に立ってものを考えるようです。ですから会社は従業員の考え方や中国の風習を尊重してくれています。トラブルが起きても、ルールに則り、穏やかに、寛容に対応してくれます。「YOKOHAMA千年の杜」の植樹活動の一環で、地元のお寺に苗を寄付しに出かけたところ、和尚さまから観音さまの物語を教えてくださいました。地球に優しく、他人に優しい行動は、文化、地域、言語が異なっても伝わると思います。



環境意識啓発の寄せ書きの前に立つ  
チェン・シン・イエン(中央)

### 環境保護は文化・風習への融合と 並ぶ重要ポイントです

横浜胶管配件(杭州)有限公司  
行政業務課長  
チェン・シン・イエン(2007年4月入社)

日系企業は公平・平等・平和・相互理解と尊重を基本として、安全、環境を第一に考えていることを強く感じます。海外で事業するためには、その国の言語、法律・規制などを勉強し、文化・風習に溶け込む必要がありますが、日本人はそうした努力を重ねていると思います。文化、風習への融合と共に重要なことは環境保護への姿勢です。どんな大きな企業や国家でも、地球の環境バランスを崩してしまえば、全て水の泡で消えてしまいます。私は今年5月に認証を取得したISO14001の認証取得活動を通じて、環境保護の重要性を強く認識しました。横浜ゴムが環境保護を重視していることは心強く、そこで働く自分の誇りになっています。



執務中のレン・イー・チェン(中央)

# 横浜ゴムグループは、世界中で 地域とのつながりを深めています

## 「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクトをグローバルに展開中

「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクトは、国内全生産拠点とアメリカ、中国、フィリピン、タイの海外4生産拠点で第1期植樹を完了し、グローバルに展開しています。2009年7月までに国内外合わせて、およそ10万本を植樹しました。

### 国内外植樹実績

| 拠点名                       | 第1期植樹実施月(植樹本数)    |
|---------------------------|-------------------|
| 平塚製造所(含平塚東/ハマタイト工場)       | 2007年11月(27,000本) |
| 三重工場                      | 2008年5月(5,500本)   |
| 長野工場                      | 2008年5月(2,500本)   |
| 尾道工場                      | 2008年5月(4,300本)   |
| 茨城工場                      | 2008年6月(3,800本)   |
| 三島工場                      | 2008年6月(8,800本)   |
| 新城工場                      | 2009年5月(12,000本)  |
| ヨコハマタイヤフィリピン INC.         | 2008年8月(6000本)    |
| 杭州横浜輪胎有限公司                | 2008年11月(12,000本) |
| ヨコハマタイヤ<br>マニファクチャリング(タイ) | 2008年12月(7,200本)  |
| ヨコハマタイヤ<br>コーポレーション       | 2009年4月(2,300本)   |



## 地域の安全や環境、生物多様性を守る「いのちの森」を創生

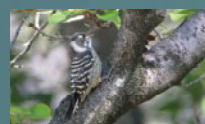
「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクトは創業100周年を迎える2017年までに、国内7生産拠点、海外11生産拠点に合計50万本の苗木を植えるプロジェクトです。CO<sub>2</sub>吸収はもちろん、環境防災保全林として地域の環境や安全、生物多様性を守る「いのちの森」の創生を目指します。宮脇昭氏(植物生態学者/横浜国立大学名誉教授)の指導の下、潜在自然植生に基づく植樹活動を進め、どんぐり拾いから育苗、土づくりなどすべての作業を従業員と地域の皆さまで行っています。

### 環境防災保全林をつくる

植樹した苗木は最も大きい樹種で20m以上の大木に成長し、台風、地震などの天災や火災時に被害を最小限に抑える環境防災保全林となり、安全な非難場所として利用できます。また、従業員の憩いの場や地域の皆さまとのコミュニケーションにも活用していきます。

### 野鳥観測活動を開始

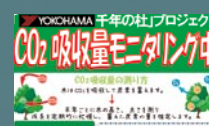
生物多様性の維持に貢献するため、森の再生が生態系に与える影響を把握する一環として、2008年9月から野鳥観測活動を開始しました。平塚製造所に2カ所の定点観測地を設定し、月1回観測しています。



平塚製造所で見られるコゲラ  
(2009年3月)

### CO<sub>2</sub>吸収固定量の把握

木は地球温暖化に直結するCO<sub>2</sub>を吸収し、内部に固定する役割があります。このCO<sub>2</sub>吸収固定量を把握するため、横浜国立大学の藤原一樹教授の指導の下、平塚製造所に6カ所のサンプル区画(全1,064本)を設け、2009年4月よりモニタリングを開始しました。年2回の調査を約5年継続することで吸収固定量が推定できる見込みです。



CO<sub>2</sub>吸収固定量モニタリングの告知看板



## Thailand



▲ 車椅子や義足の材料となるアルミ屑を、地元病院へ寄贈しました(2008年11月)。ヨコハマタイヤマニュファクチャリング(タイ)



▲ ダウン症の子供の施設を訪問し交流を深めています(2008年12月)。ヨコハマラバー(タイランド)カンパニー



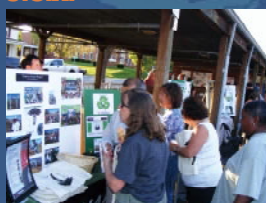
▲ 工場周辺の清掃を定期的に行っています。杭州横浜輪胎

## Korea



▲ 黄砂防止に向けてモンゴル砂漠地帯で植樹を行いました。従業員10名参加(2009年5月)。ヨコハマタイヤ韓国

## U.S.A.



▲ 地元フェスティバルに環境活動に関するブースを出展(2009年4月)。ヨコハマタイヤコーポレーション

## the Philippines



▲ 従業員救急チームが地域の救急訓練に参加。自前の救急車を購入するなど、工場だけでなく周辺での災害にも協力できる体制を作っています(2008年1月)。ヨコハマタイヤフィリピン

## Citizen of the World

## Japan



▲ 地元小学生の工場見学受入れを実施し、ものづくりの楽しさを伝えています(2008年6月)。長野工場



▶ 尾道市主催の環境まつりに出展し、横浜ゴムの環境活動を紹介しました(2008年10月)。尾道工場



▲ 湘南海岸の清掃活動に、ボランティアで積極的に参加しています(2008年6月)。平塚東工場



▶ 日本最大の環境総合展示会として、毎年1回東京で開かれる「エコプロダクツ」に、2000年から出展しています。写真は横浜ゴムのブース(2008年12月)。



▲ 地域の防災大会に参加し、災害時にも協力できる体制を整えています(2008年10月)。三島工場

▶ 「YOKOHAMA千年の杜」プロジェクトの植樹祭に参加した従業員と地域住民の皆さま(2009年4月)。ヨコハマタイヤコーポレーション