

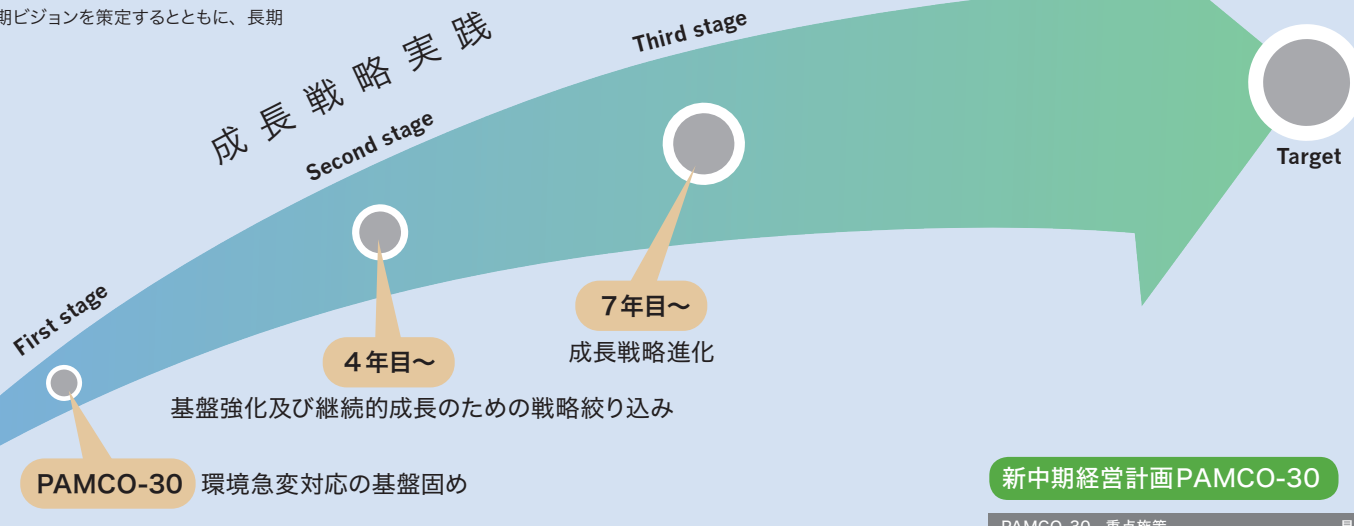
新中期経営計画PAMCO-30の策定

総合力世界トップクラスのフェロニッケルメーカーを目指して

当社は、会社経営基盤の一層の強化・効率化を目的に前中期経営計画PAMCO-27を策定、推し進めてきました。しかしながら、当該期間中は、中国経済減速と原油価格などの資源相場暴落、ニッケル鉱石価格の高騰等、計画時では想定できなかった厳しい経営環境となり、トータルコスト削減などを強化してきましたが、厳しい結果となりました。


そこで、新たに長期ビジョンを策定するとともに、長期

ビジョンを踏まえ、いかなる事業環境でも利益の出せる強靱な企業体質の構築並びに成長戦略による企業価値向上のため、新中期経営計画(以下、PAMCO-30)を策定しました。



長期ビジョン
 総合力世界トップクラスの
 フェロニッケルメーカー

**中期経営計画
 PAMCO-30達成に向けて**



取締役 常務執行役員
 経営企画室長
 小出 啓一

この度、当社は新中期経営計画PAMCO-30を策定しました。経営企画室は、PAMCO-30達成のため、社長の参謀として経営者を補佐する羅針盤となるべく、会社経営の専門部署として2016年に新たに設置されました。長期ビジョン「総合力世界トップクラスのフェロニッケルメーカー」を目指して総力を挙げて邁進していくこととなりますが、中期経営計画の最終目標を達成するための具体的な方策はこれからが勝負であり、現在の厳しい経営環境の中で、当社がいかにして持続的に発展していくかが最大の経営課題です。

こうした経営課題について、戦略を検討し経営陣に提言するという重要な任務が当室には課せられています。任務は難しい課題ばかりですが、関係各部署と緊密に連携しながら、当室に配属された精鋭4名とともに、さまざまな経営課題に全力を挙げて対応していきます。

前中期経営計画PAMCO-27の主な成果

PAMCO-27 策定時の重点目標	活動結果	評価
①ニッケル資源調達長期安定化	既存鉱山会社との関係継続、増量対応 新規鉱山会社と長期買鉱契約締結	達成 達成
②販売取引先との連携強化および販路拡大	既存取引先の顧客満足度追求、信頼関係継続 事業環境の悪化およびニッケル鉱石事情急変による操業対応等、数量増に影響、販路拡大は大きな進捗なし	達成 未達
③設備投資および生産・操業効率の向上と安定化、環境対策	操業改善は進めているものの、ニッケル鉱石事情急変による操業対応など、数量安定化は未達成 環境基準を厳守、環境報告書の発行を継続	未達 達成
④安全衛生対策の充実	IMS 統合による安全衛生施策強化	達成
⑤コンプライアンス、内部統制の充実	CGコードの情報開示など、目標を明確化	達成

新中期経営計画PAMCO-30

PAMCO-30 重点施策	具体的施策
①フェロニッケルの生産・販売施策の強化	・八戸製造所を最大稼働し生産することを基本施策とし、将来の鉱石調達のリスクおよび生産拡大を踏まえた海外製錬の展開も視野に入れた生産戦略の推進 ・当社製品の優位性を生かした差別化およびCS活動向上 ・既存取引先との長期契約および拡販の道筋追求
②ニッケル資源調達の安定化	・ニッケル鉱石の長期安定調達と最適な調達コストの追求 ・将来の湿式製錬事業への方向性追求
③収益性の強化	・高効率の製錬技術の開発などを含む低コスト生産体制の追求 ・将来の収益基盤の強化のための新規事業の創出
④技術力・現場力の強化	・人材の育成のための階層別教育プログラムおよび人事施策を構築
⑤環境対策および労働安全衛生対策の強化	・社内自主管理の徹底による大気・水質汚濁防止および省エネ推進による地球温暖化防止などの環境保護対策のさらなる強化 ・心身両面での健康管理の強化および安全風土の醸成による安全意識の高揚を図り、無災害の樹立
⑥コンプライアンス、ガバナンス体制の強化	・内部統制システムの充実 ・コンプライアンスの強化

技術伝承と人財育成



当社の高品質な製品製造を支えているのは当社従業員の技術です。その技術を世代を超えて受け継いでいくために、当社では各組織において創意工夫した教育訓練プログラムを作成し技術伝承と人財育成を行っています。

製造現場における人財育成と技術伝承

育成担当：製造二課 沢口 洋八

改善を重ねてきた教育プログラム

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ」という山本五十六の名言を、製造二課の人財育成の方針とし、若手従業員に対し、定年退職後再雇用された熟練従業員によるきめ細かい指導を実施しています。

課内で作成した「製造二課製造員資格認定表」に基づき計画表を作成し教育を行っています。さらに、熟練従業員による若手従業員への技術の伝承として「熟練従業員による技術伝承マップ」を作成し指導教育を実施しています。

過去には、現場での教育や技術伝承はOJTのみで実施しており、現場で先輩の作業を見て覚える形で習得してきました。しかし、製造二課には高熱作業があり、安

全性を高めるためには、作業を体系化するとともに手順を標準化し、確実に教育訓練することが必要です。現場の班長は操業を中心に考えなければならぬため、若手従業員のきめ細かい教育までは手が回らない現実もありました。そこで、作業を標準化し、熟練従業員が若手従業員の教育を専任で実施し育成することで、若手従業員の教育を充実させることができました。

また、製造二課では、以前は教育期間3か月で現場に配属していましたが、勤続1年未満の従業員が2～3件立て続けにけがをする事態がありました。そのため、教育指導方法を見直し、それまでの3倍の教育期間を取り、9か月間製造技術だけでなく安全などについてもしっかりと丁寧な指導をする形に見直しました。それにより、若手従業員のけがは大幅に減少しました。

人財育成における課題

人財育成にあたり課題の1つとなっているのは従業員

の年齢構成であり、30歳代の従業員が非常に少ないことです。勤続10年未満と20年以上の二極化しており、どのようにコミュニケーションをとったらよいか課題になっています。そのため、指導・相談・報告がしやすい雰囲気作りを大切にしています。

また、熟練従業員においても教えるためのノウハウを蓄積しているところであり、少しずつ資料を改善しながら指導しています。

熟練従業員の思い

熟練従業員：製造二課 大下 勝範

指導するときには、まずは通常作業の手順を、作業標準書に則り作業の準備から丁寧な指導を行っています。通常作業ができるようになったら、止電した時にしかできない設備の修理作業などの非常作業を教えています。

若手従業員の皆さんには、あらゆる作業において、一つひとつを丁寧に、手抜きをしないことを指導しています。手抜き作業を習得してしまうと、それが標準作業になってしまう可能性があります。また、作業中の危険に

対する意識の向上も重要です。作業標準書通りに作業をしていても、ちょっとした事のミスがけがや事故に繋がるので、作業中は気を緩めないよう、しっかりと指導しています。

私たち熟練従業員が教えたことを、若手従業員がその次の世代にも教えていかなければならないので、確実に、正確に作業を覚えてほしいと思っています。

若手従業員の思い

若手従業員：製造二課 下村 勇斗

技術指導をいただく際は、一つひとつの作業の意味を理解し、何が危険なのかを考えながら教えてもらっています。熟練従業員の方に教育担当としてマンツーマンで教えていただけるので、わからないこともすぐに質問ができ大変心強いです。疑問に思ったことはそのままにせず、必ず確認するようにしています。

私も入社4年目となり、後輩も入社してきています。熟練従業員の方や先輩に教えて頂いた技術を正確に吸収し、自分が教える立場になった時に役立てたいと思います。