

高度な技術を継承する OJT の真髄

—地道な人材育成で感性を磨く

(株)ポスター印刷

株式会社ポスター印刷（高橋克俊社長，本社・東京都板橋区舟渡）は，顧客の品質ニーズに応えるため，高度な技術を継承させるための人材育成を行っている。個々の社員の感性とスキルを伸ばしていくことが主眼になるが，通常の座学や研修では，本当の技術教育はできない。日々の業務の中で研鑽していくことが同社の人材育成の基本だ。高橋俊男取締役会長，高橋克俊代表取締役，小松義男常務取締役，小川敏雄顧問に同社の教育方針について話を聞いた。

多様なニーズに応える生産体制

ポスター印刷は，1972年，高橋会長が創業，「骨身惜しまず，損得抜きに」をモットーに事業を展開して

きた。社名が示すようにポスター印刷をメインに，商業印刷，出版印刷を広く手がけている。同社の人材教育は，日常のOJTを通じて様々な工夫を重ねながら効果をあげている。その大きなテーマは「技術継承」だ。

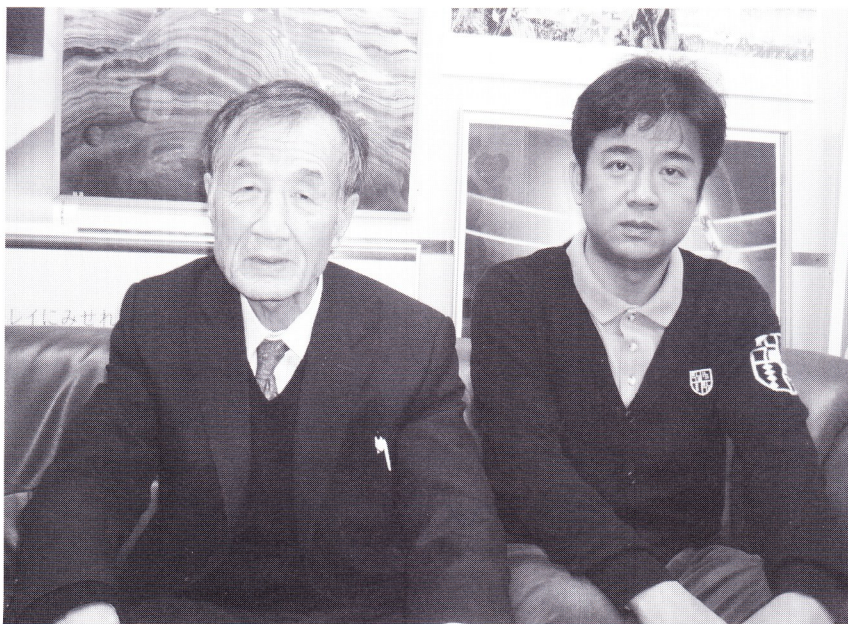
ポスター印刷の生産拠点は，本社工場，足立工場，製本工場が稼働している。足立工場は菊全判サイズの専門工場で，他のサイズは本社工場に集約されている。本社に至近の場所に製版・製本工場を保有している。印刷機の構成は基本的に各種サイズの機械を揃え，同サイズのを2台設備して，顧客のニーズに幅広く応えている。ハガキサイズからA倍サイズまで多様なニーズに対応できる生産体制だ。

特にA倍判7色機（三菱重工業）は，薄紙の印刷機械としては，日本で唯一のものだ。「この印刷機を稼働させるには，標準的な技術でできる。しかし当社が手がけているのは，標準以上の水準の印刷です。他社が同じ印刷機を導入しても同じ印刷物は作れないという自信はある」と小松常務は語る。

大型のポスター，カタログ，地図などを印刷しているが，大判サイズの迫力とワンパス7色印刷がこなせる表現力がセールスポイントになっている。

他にA倍判6色機，四六全判6色機，同5色機，菊全判6色機，同5色機が設備されている。

製本設備は，中綴じのラインでもともと納期のタイトな金融商品



高橋会長（左）と高橋社長



小松常務(右)と小川顧問

への対応を目的に設備した。現在は特殊なサイズや折りが求められる、高度な品質を要求される仕事を中心に回している。車内吊りポスターの仕事も多い。製本部門は断裁、梱包、発送という流れをカバーするのが、主な役割となっている。

このように同社は、プリプレスから発送までの一貫工程を構築し、効率的な生産体制を確立しているのだ。

▶ マニュアル化できない技術を伝える

こうした設備力と合わせ、人材の教育を進めることで同社の技術力は大手広告代理店、印刷会社、クリエイターの間で高く評価されている。現在の取引先は約400社。自動車、化粧品、アパレル、飲料といった分野のポスターを手がけ、高額商品の仕事も多い。

一口にポスターと言ってもクライアントが求めるニーズはそれぞれ異なっている。化粧品メーカーは、女性モデルの肌の色再現に拘る。アパレルメーカーは、服装の色を効果的に表現したいといった具合だ。これには、微妙な色のコントロールが求められる。

世界的に知られる米国の映画監督が、来日した折、ポスター印刷が印刷した映画ポスターを見て驚き、配給元の映画会社を通じて同社に賞賛のメッセージを送

ってきたという。5年前の話だ。世界各国で同時公開された大作映画だが、監督は各国で同じデザインのポスターを見てきている。日本で印刷されたポスターは「迫力」がまるで違っていたのだ。ポスター印刷の技術力の高さを示すエピソードである。

ポスター印刷は、顧客ニーズの微妙なポイントを押さえて、満足度の高い印刷物を提供してきた。しかしこれには、印刷機の標準化や色基準の確立だけでは、実現できない繊細な技術が求められる。

多くの印刷会社は、属人的なスキルに頼らず、ある程度の印刷品質

を実現できる標準化を進めてきている。その方向性は間違っていない。しかしポスター印刷の顧客が求める品質は、その要求水準が全く異なるのだ。「平均点」の物を作っても、顧客を納得させることはできない。顧客ニーズに応えていくためには、どうしても社員個人個人の感性を磨き、経験を重ねスキルを高めていく必要がある。

同社の技術は、小松常務、小川顧問らが長年かけて培ってきたものだ。これを次世代に継承していかなければならない。しかし人の感性に負うものを体系的にマニュアル化することは不可能である。日々の中で個別の仕事にあたりながら、一人一人に伝えていくしかない。

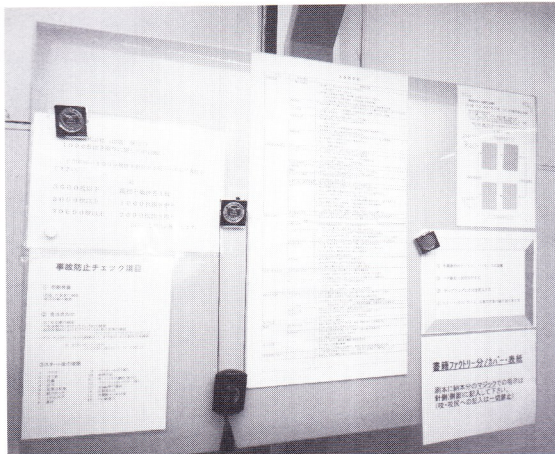
「お客様の要望にどこまで応えることができるか、さらに、それを超えるものを作り出せるか。そのための教育をしなければならない。しかし私たちが身体で覚えてきたことを、文字にすることはできない。つまりマニュアルを作ることは不可能。さらに短時間の研修で多くの社員に伝えることもできない。伝えていくためにはOJTしかないのです」(小川顧問)。

▶ 社員の改善目標を明らかにする

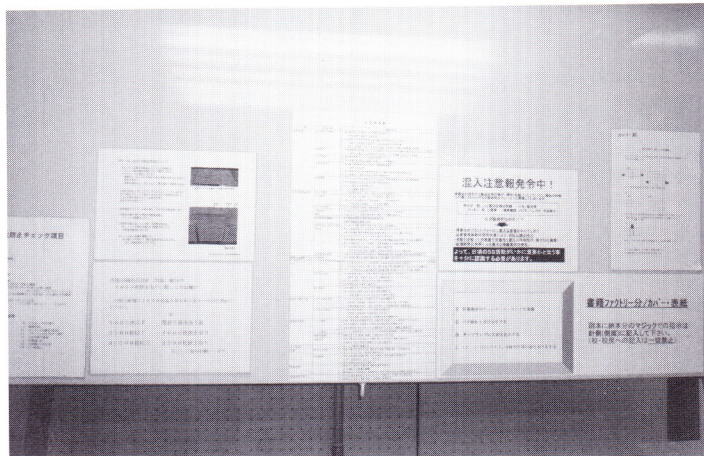
もちろん同社では、印刷の標準化や色基準の構築は

特集 「人」が会社に変革をもたらす

一人材の採用と活用のポイント 印刷会社が目指すべき社員像とは



工場内に作業標準を掲示



こなしている。作業標準は、ポスター印刷独自のものを構築し、ルール化している。その上で、さらに感性を磨く教育をどのように進めているのか。

印刷機のオペレーションについては、多彩なサイズがあることを活かし、機械を持ち回りさせることで、どの機械も操作できるように多能工教育を行っている。そのため工場間の人員のシフトも、繁忙な工場に、他の工場から人を回すといった形で柔軟に対応できる。

同社の方針として、機長クラスには印刷技能検定1級にチャレンジし、取得させている。現在、取得者は5名を数える。「2級は受けさせず、最初から1級を目指す。最低限でもこの技術レベルを目指している」と小川顧問は語る。他の社員も取得を目指して勉強に励んでいるという。工場には取得者5名の認定証が掲示してあり、目に見える形の資格取得は社員の向上心を刺激する。

教育にあたって、社員個々人の力量を分析し、どこが弱点なのか、どのように改善目標を掲げればいいのかを明確に示すことを行っている。

特に事故が発生した時は、これを教育の機会と捉え、事故原因を分析し、どのように改善すれば再発を防ぐことができるか。個人単位で弱点と改善目標を明確にしている。このようにマニュアル化が可能な部分は、徹底してマニュアル化しているのだ。改善目標は色分けによって対策が示されており、各社員の改善目標とその方策が一目瞭然である。

「検品のやり方を工夫しなさい」「OKシートを安易に出さずに、迷ったら工場長に意見を聞きなさい」「印刷を開始する前にもう少し内容をチェックしなさい」といった具体的な改善目標が明らかにされている。

最終的には社員の氏名は、伏せた形で改善目標を社員食堂に掲示し、常に意識に入れ込むようにしているのである。

また現場の巡回チェックは徹底して行っている、高橋会長はじめとする役員も含め、日々、現場を回りチェックを行い、指導している。

▶ 日々の業務が研修の場

印刷は様々な条件によって変動していくものであり、現場に密着した指導がいかに大切か、小川顧問はここを強調する。

「印刷は生き物。だから教科書にはできない。印刷機も自動化しており、あるレベルまでは行く。しかし本当に良い印刷物を作るためには、インキだけでなく水のコントロールが必要になる。同じ印刷物でも時間や温度、インキが異なれば、違うものが出てくる。それを見て、どのように色をコントロールするか、時間の経過でどのようにドライダウンが起きるか。これは全て経験と感性でしか捉えられない。当社には、そこを教えられる人材がいるからこそ、教育することができる」

経験と感性で培ったものを、日常の仕事を通じて伝



印刷設備は幅広いサイズに対応



えていく。「これが教育として、一番、効いている」と小川顧問は言う。同社では機長クラス以上の社員は、こうした教育ができるレベルに到達している。

今回の取材で、工場内を小川顧問、小松常務に案内していただいた。小松常務は、現場に目配りをしながら、気づいた点を、社員に指導していく。経験1年程度のオペレータが、印刷機の清掃を行っていたが、事細かに声をかけ指導していた姿が印象的であった。このような日常の細かい指導が同社の技術力を高めているのだ。

また工場内は、整理・整頓が行き届き、ゴミひとつ落ちていない。社員教育のレベルの高さが窺われる作業環境だ。クライアントやデザイナーの立ち合いも、ほとんど毎日ということで、顧客の信頼感も全く違ってくる。

工場内には、印刷技術の基本知識をパネルにして、随所に掲示してある。ポスター印刷にとって、日々が研修の場であると感じさせる。

▶ 本物の色を脳裏に焼き付ける

小松常務は「印刷の品質を左右するのは、最終的に色」と強調する。印刷技術に取り組んで半世紀というその言葉には、重みがある。一般の眼には見分けられない「眼」と「感性」に支えられたものだ。

同社で印刷したカメラメーカーのポスターでは、製

品が圧倒的な存在感を放っている。これは巧妙な色のコントロールによって表現されている。

「これには、製品を際立たせる黒の表現力が使われている」と小松常務は言う。あるいはアパレルメーカーのポスターでは、衣服の質感が美しく表現されている。小松常務には、細かい色の違いが「見える」、そしてどう操作すれば顧客を満足させるレベルのものができるかが「分かる」のである。

しかし、こうしたスキルを持っていても、それを他者に教えることができない、どう説明していいかわからないというケースは意外に多い。結果、こうした技術は「一代限りの名人技」となり、伝承されないまま終わってしまう。

同社では、小松常務はじめ技術指導を理論的に行っている。「もうこの程度でいいのではないか」という妥協はしない。「もう少しやってみよう」と社員を促し、効果的な色再現のポイントを伝えていく。「素直な社員ほど、早く身につける」という。

さらに小松常務は、社員が日常生活の中で感性を磨けるような教育方針をとっている。それは「本物」を見て、その色を自分の中に叩き込んでいくというものだ。例えばスーパーに行って野菜や肉などの食品を見て、本物の色を自分の脳裏に焼き付ける。これが野菜や肉の画像を印刷する時に効いてくる。風景など眼に映るものに対して、意識的にこの訓練を行っていく。



改善項目が社員食堂に掲示されている



印刷の基本知識が貼り出された工場内

「そうしたものを見て、『綺麗だ』と覚えることがポイント。そうすれば脳裏に焼き付く。そして印刷する時に、野菜を印刷するならその実物に対する想いを感じることで感性を高めていく」と小松常務は語る。まさに言葉では、伝えられない領域の訓練である。勤務時間だけではない。日常生活そのものが、イコール訓練の場となる。

生活の中で意識して訓練を重ねることで、原稿を見た瞬間にそれが脳裏に入り、さらに実物の色を想起しながら、微妙な色再現をコントロールする技が身についてくる。長年の経験で得た感性を、多くの社員に水平展開できる教育方法と言えらるだろう。

企業には、「あの人のようになりたい」と社員の目標となるキーマンの存在が不可欠だ。小松常務の存在は、社員のモチベーションを高める目標となっているようだ。

「常にこれで良いと思わないこと」を小松常務は社員に伝えている。「もっと効率的な方法はないか」「さらに良いものを作れないか」と自問自答する姿勢を身につけるように教育している。

「ポスター印刷に発注すれば、間違いない、という評価をいただける会社を目指して教育している」と小松常務は語る。

▶ 全体教育で効果をあげる

こうしたレベルの高い教育は、社員が自分の能力を

向上させることで、モチベーションにもつながっていく。

「社員が上の人から教わりながら、色を出して、カラーバランスが良く、立体的に見えるものができた。先輩よりも良い印刷物を作ることにもできる。そこに感動を覚えて頑張るのだと思う。さらに良いポスターを見せて、自分もこんな物を刷れるようになりたいという意欲を持たせることが教育になる」と高橋社長は言う。「当社の社員は素直な性格の者が多く、教育はしやすい」と小川顧問。

平均年齢は40歳ぐらいというが、社員のモラルが高く、吸収が早いため、教育効果があがっているようだ。

個人指導と同時に、課題や問題が発生した場合には、全員が集合して話し合うことも行っている。課題や改善策を速やかに全体に浸透させることが大きな目的だ。全社教育は営業も交え、活発に取り組んでいるという。

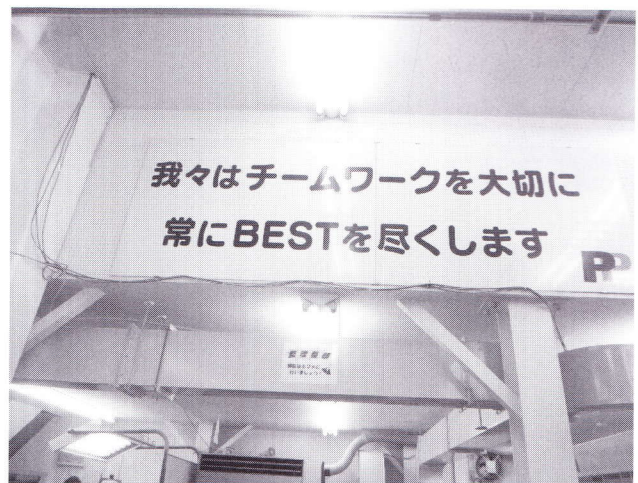
「営業と技術の繋がりは大切。本当は印刷現場と同じぐらいに重要だ。受注段階では、価格にしても色数にしても大切な要素が決まってくる。営業は根本のセクションであり、生産現場とともに、教育を進める必要がある」と小川顧問は指摘する。

▶ 温かみのある社風が社員を育てる

ポスター印刷では、生産現場の新規採用については、原則的に社会経験を経てきた人に限定している。他の



日本有数のA倍判7色機が稼働



スローガンを掲げ、日々の仕事に取り組む

印刷会社で生産現場を経験してきた人は、同社の技術レベルについて来れないケースが多いという。また新卒者の多くは現場の厳しさに耐えられず脱落してしまう。

技術を身体で覚えるという同社の教育の中で、耐えていくためには、そこに到達するための粘り強さが求められる。社会の厳しさを知った人でないと、なかなか難しいようだ。

「採用にあたっては、今まで、どんなことをして来たかということよりも、その人の性格を見て採用を決めている。時間を惜しまず働く、休日や夜勤も厭わないという姿勢が見られるかどうかだ。そうした性格的・意志的なものを尊重している」と高橋社長は新規採用のポイントを語る。

新人は現場に配属されると、給紙の作業から始める。紙をきちんとセッティングするところから始め、印刷機のコンピュータ制御、色の出し方へとステップアップしていく。

ある程度の時間が経ったら、上司の責任と管理のもと、見当合わせや色合わせにトライさせることも、重要な教育だ。現在の若い世代は、紙積みだけといった単調な作業を好まない。性格も個性も異なる社員に対応しながら、次第に高度なスキルを身につけさせていく。地を這うような地道な教育でしか得られないものが、そこにある。

高橋会長は、日々、現場を巡回し、機長に様々なアドバイスを与える。そうした姿を見せることも重要な

新人教育だ。企業のトップが自ら現場指導にあたるのだから、新人の緊張感は当然、高まるのである。また新人の技能が高まったことに気づいて、評価を与えることが大切だという。上司が「刷り本一本、積めるようになったか」「よく頑張ったな」と声をかけることで、「上司にきちんと見て貰っている」という実感を得ることができる。

ポスター印刷は、普通の印刷会社以上に高度な技術を伝えるのだから、当然、現場は厳しい。しかし、その一方で家庭的な温かい社風がある。

「当社では、1年もてば、大体続く」と高橋会長は言う。それは社員やその家族に対して、会社ぐるみで面倒を見ていく姿勢があるからだ。会長夫人が中心になって、社員の家庭に何かあれば、直接電話して様子を訊ねる。成人式や入学式といった機会には、お祝いを届けるといったことを小まめに行っている。社員に「会社が見てくれている」ということが伝わり「頑張っ

て働こう」という気持ちが芽生える。「社員は家族のために頑張っている。その家族を会社が大切にしているという姿勢は、社員に伝わっていると思う」と高橋社長は語る。

人材育成とは、単にテクニックに終始するものではない。気持ちが通じ合う交流がベースにあってこそ、社員は教育を受けとめ、前向きになる。ポスター印刷の人材育成が効果をあげている最大の理由は、この社風の温かさの中にあるのかもしれない。