



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# シチズン平和時計株式会社 (C)

マイスター制度は、2003年に海野氏が社長に就任してから導入された。時計組立マイスターは、当初5人（マイスターA級1名、B級4名）からのスタートであったが、現在では、時計部門でスーパーマイスター1名、A級4名、B級8名の合計13名が認定され、全員女性である。シチズン平和時計の全社では、時計組立マイスターが13名、部品加工マイスターが3名（B級3名）、プリンター組立マイスターが5名（A級4名、B級1名）、技術マイスターが4名（B級4名）、管理（部門スタッフ）マイスターが1名（B級1名）、合計26名のマイスターが認定されている。時計部門では、スーパーマイスターは技能管理、人材育成、シチズンS級商品の組立、A級マイスターはムーブメントおよび完成品側付けの一人組立、技術・技能教育、シチズンS級商品の組立、B級マイスターはムーブメントまたは完成品の一人組立、技術・技能教育、シチズンA級商品の組立を担当している。社内・社外での時計組立の講師は、3つのランクに共通の業務となっている。

マイスター制度の導入初期について、現在社内では唯一人の時計組立スーパーマイスターである橋場悦子氏は、次のように語ってくれた。

「自分でマイスターになりたいと手を挙げたのではなく、会社から実験的に5人が認定されました。会社からは、今までの技術・技能実績をみて、部門長と社長が相談して5人を選んだと説明されました。1人で時計を組立できる人材を育成して欲しいと言われましたが、「マイスターってなに？ 一体なにをすればいいの？」と困惑したというのが、当初の率直な本音です。また、作業現場では、マイスターはピンク色の帽子、一般作業者は白色の帽子と区別され、マイスターは一目で分かるようになっていたので、周囲から嫉妬の眼差し、特に男性社員からの眼差しがきつく、大変なプレッシャーがありました。はっきり言って、田舎の職場だし、女性からも何であ

---

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の河野宏和教授と同研究科M29期の田尾統治が共同で作成した。本ケースはクラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 田尾統治、河野宏和（2008年7月作成、2009年6月改訂）

の人が、という視線を感じました。でも、今までとはなにか違うことをしなければならぬという  
ことで、50歳を過ぎていましたが必死に勉強を始め、長野県の女性で初めて2級時計修理技  
能士の資格を取得しました。」

5 福澤美智子 A級マイスターは、マイスターになってからの自身の変化について、続けて語って  
くれた。

「仕事の時だけでなく、それ以外の時間でも仕事について考えることが多くなり、自分自身の  
なかで、仕事に対する責任感が芽生えてきたのを感じました。それは、今まで仕事をしていると  
ときには無かった感覚でした。」

10 橋場スーパーマイスターは、マイスターになってから苦労した点について、次のように語った。

「時計組立では自分がトップの立場にあることから、社内では仕事の悩みを打ち明ける相手が  
なく、家に帰ってから夫や娘にアドバイスを求めています。集中作業が多いため、健康管理には  
細心の注意を払っています。規則正しい生活を心がけているので、風邪をひいたことがありませ  
15 ン。また、時計組立の実績がグラフ化されているので、緊張感があるし、気が抜けません。マイ  
スターは、1日（8時間勤務）当たり50個の時計組立を目標とされているので、毎日非常に疲  
れます。家に帰ってからは眼を休めるため、TVは画面を見ずに音で聞くという生活を続けてい  
ます。マイスターはできて当然と思われているのか、管理者からフォローや労いの言葉が少ない  
のが辛いと感じることもあります。マイスターのケアをしてほしい、上の方がもっと悩みを聞いて  
20 ほしいと思うことがあります。」

マイスターになって良かったと思える点や、やりがいを感じる点について、橋場スーパーマイ  
スターは力強く語ってくれた。

「何ととっても、1人で時計を全て組み立てることができるということに、無上の喜びを感じ  
25 ますし、自分の作ったものが、お客様に喜ばれて利用されていることで、人の役に立っている  
という実感が持てるのも嬉しいことです。また、後輩を指導し、できなかったことができるよう  
なる過程を一緒に経験することで、成長の喜びを本人と共に感じることも大きな魅力  
です。最近、新入社員の教育も担当しています。ただ、自分たちは先輩から教えてもらったと  
いう経験はほとんどなく、自分で工夫し、必死になって先輩の技術を盗んでいました。マイスター  
30 は、新入社員や外国人作業員への教育も担当していますが、最近の若手は教えてもらうのが当然  
で、自分で学びとるという姿勢が欠けているように思えて残念です。自分で覚えようとしていない人  
には、いくら教えてもダメですね。だから、自分が覚えたことをマニュアルとして文章に残す気

にはなりません。技能の伝承にとって、マイスター制度という仕組みは大切ですが、それだけでは充分とは言えないと思うんです。」

荒井寛子 A 級マイスターが続けた。

「マイスターになるためには、技能を持っていて検定に合格するだけではダメで、人を教えられる人間性が大切だと思っています。資格さえ取ればマイスターになれる訳ではありません。マイスターは、外部への指導も行なっています。例えば、松本で開催される時計修理研修会での指導や小売店への時計修理指導、地域の知的障害者施設への支援活動などです。同時に、地元の青少年の育成という面から、職場体験学習を積極的に受け入れ、子供たちにモノづくりの楽しさを教えていく取り組みも実施しています。2003年～2004年度には80名程度であった見学者も、2005年度には214名となり、2006年度には451名の方々の見学を受け入れました。こうした地道な活動を今後も継続したいと思っていますが、マイスターに認定されると、仕事はかなり増えるのも事実です。事実、人を育成することだけが仕事になっているマイスターも見られます。」

多様化する職場環境のなか、外国人労働者の指導について、A 級マイスターの福澤さんは続けて語ってくれた。

「時計の組立は視覚的要素が強いので、日本語ができない人には、絵で書くことによって教えてきました。ある程度はその方法で作業を教えることが可能だと思います。また、配偶者が日本人の場合、日本語ができるので、その人にリーダー役になってもらい、配偶者を介して指導することも多いですね。」

社内では、一部の組立工程で、治具化、および作業の機械化を進めている。そこでのマイスターの役割について、橋場さんは次のように語った。

「いわゆる簡易治具をつくって組立作業を機械化していくときには、治具を作る生産技術の人たちが、私たちマイスターの仕事を観察したり、マイスターに組立技能のポイントや注意点を尋ねてきます。その意味で、マイスターの技能は治具化・機械化に役立てられているのですが、多くのケースは非公式で、治具の原形ができ上がってからコメントしたり、でき上がった治具を使ってから不具合を後出しで指摘するケースもあります。それから、私たちの技能をシチズン時計の本社にフィードバックして、組み立てしやすい時計を設計するというところまでは、なかなか進んでいかないのが実情です。」

さらに、高級時計組立において、機械化を進めていくことは可能であるかについて、橋場スーパーマイスターから次のような答えが返ってきた。

「カンパノラなどの装飾時計は、9本もの針を複雑な形に組み合わせ、組み立てなければなりません。失敗が許されないことを考えると、機械化はほとんど不可能だと思います。部品を外部から購入している限り、どうしてもある程度の公差を受け入れざるを得ません。微細な公差でも、機械が止まる原因になります。それに、同じ1本の針でも、製作日やその日の作業場の環境、例えば温度や湿度が違えば微妙に寸法が違ってくるので、機械の一定の動きでは、高級時計を完璧に組み立てることはできないでしょう。例えば、キャリバーには生産ロットごとにクセがあり、私たちは1個を組み立てたらそのクセを読み取って対応しています。また、部品を組み付けようと力をかけた時に、微妙にきつと感じて力のかけ方を調整する能力は、マイスターにしか分からない技能で、機械には置きかえられないものです。針1本1本の微妙な感覚は、手組立でしか感じる事ができない、と私は思っています。」

福澤 A 級マイスターは、次のように補足してくれた。

「以前、私たちが作業している作業台を斜めにした方が、効率よく作業できるのではという声をいただいたことがありました。しかしながら、作業台に少しでも角度をつけた瞬間、針の位置が重力でコンマ何ミリずれてしまい、仕事にならなくなってしまいました。それほど微妙な感覚をもつこの仕事を、単純に機械化するのはとても難しいことだと思います。」

荒井寛子 A 級マイスターが続けて語った。

「マイスターの技能をビジネスに結びつけるとしたら、お客様にここの工房へ来て頂き、お客様の目の前で組み立てて最後の蓋を閉めて完成品にし、その場でお客様と作り手の名前を刻印して、世の中に1つしかないそのお客様の時計、という付加価値を付けることが考えられます。そのためには、多能工でありながらも、現状では生産効率の面からムーブメント、完成品側付け、修理に分業して仕事をしているマイスターを、一貫生産化の方向で集約していく必要があります。できればムーブメントも1個ずつ作る必要がありますし、工房を個室のようにデラックスにして、スイスの時計に負けないデザインとブランド力を備えることが必要です。今の工房は、他の作業エリアと一体のフロアで仕切りもないので、高級時計を組み立てる過程でゴミを取り除くという作業も発生しています。高級ブランド品はクリーンな環境で、できれば温度と湿度を一定にコントロールした個室工房で手組みしたいですね。幸いなことに、ここ1~2年で当社のマイスターへの認知度が上がってきているので、こうした方向は、確実にブランドを広める一つのやり方だと思います。事実、そういったビジネスの可能性は、社内でも検討されているようです。」

マイスター制度を導入してからの海野社長の様子について、橋場スーパーマイスターは次のように自分の考えをまとめてくれた。

「以前の社長は雲の上の人で、話をしたことなど、皆無でした。しかし、海野社長は積極的に社員に声を掛けてくださるので、気楽に話せるし、自分のことをトップが見てくれているということで、自然にやる気が湧いてきます。また、新年の挨拶などでいろいろなメッセージを發してくださるし、会社を良くしようという社長の姿勢が伝わってくるので、社内の雰囲気は良くなっているように思います。会社のOBの方がたまにいらっしゃってお話すると、「平和時計はよい会社になったね」と言われることが多く、嬉しくなります。社長の使命感とか気概があつて初めて、いろいろな施策が機能していくと、最近強く思うようになりました。」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---