

中小製造業における人材育成

望 月 和 明

(財)商工総合研究所
主任 研究員

「企業は人なり」といわれるように、人材は企業の重要な経営資源である。特に中小製造業においては競争力の源泉である技術、技能を支える人材の育成は極めて重要な課題である。コアとなる技術、技能を持った人材の育成には5年10年という長い期間が必要であり、他企業での経験者を採用しても、即戦力として使いこなせるとは限らない。長期的な視点に立って人材育成に取り組むことが必要である。

先日、筆者がヒアリングを行った中小製造業では、ものづくりに関わる人材の育成には継続による習熟が必要であるという認識に基づいて、長期的な視点で人材育成が行われている。実際の業務、技能の習得はOJTが中心となるが、現場に任せてしまうのではなく、手順を踏んで教え、段階的に難しい仕事にチャレンジさせる等の工夫をしたり、「キャリアアップシート」や「スキルマップ」といったツールを使って個人の職務能力、技能レベルを把握し、目標設定を行って長期的・継続的に育成を図っている先も多い。また、職務能力・技能の評価方法や目標設定についても、個人の努力を促し、成長を認めるというサイクルを通じて、着実な成長を目指すことが重視されている。

自動車部品加工を行っているA社でもスキルマップを作成して目標管理を行っているが、評価は加点主義で行われており、マイナスの評価はない。本来、評価は会社ではなく、従業員自身がすべきものであり、自分の成長を実感し、やりがい、喜びを感じる事が重要であると考えている。簡単な項目からスタートして評価表の点数が次第に上がっていくことで、日々自分が成長していることを明確に意識することができるという。

当社では技能は日々の地道な積み重ねの中で習熟していくものであるという考えに基づいて年功給が基本となっており、スキルマップの能力評価は給与に影響することもない。一方、急速に能力を高めた人材については管理職に立候補させ、管理職手当という形で報いている。

このように人件費抑制を目的とした人事評価や選抜制度のような企業の都合による押しつけではなく、従業員の持つ自分自身の能力を高め、成長したいという意欲を引き出して支援し、成長を認め、評価することによって人材を育成するという姿勢は重要である。

他のヒアリング先企業でも年功制を基本とした給与体系としている先が多くなっている。

本人が持つ技能のレベルで処遇を決めている企業もあるが、その場合も技能のレベルの評価基準は明確となっており、各自が日々習得すべき技能、高めていく能力の方向性は示されているのである。

技能検定等の資格取得を奨励することで、自社の技術水準をアピールするとともに、技能向上の長期的な目標を与えて個人の成長を促している事例もみられた。技能検定受験には理論と実技の両方が求められ、資格への挑戦を通じて現場の経験だけでは得られない知識、理論を身に着けることで、顧客に対する提案力を高めることができる。また、資格という技能の客観的評価を得ることは自己の成長を確認し、職人としての誇りを持つことにもつながるのである。

特注家具や店舗用什器を製造しているD社では技能検定等の公的な資格の取得を奨励しており、受験費用の会社負担、資格取得者への手当支給等の支援を行っている。当社は新人や後輩を指導していく上でも、資格は必要であると考えている。資格試験では基礎となる知識・技能も出題されるため、基礎から確実に学ぶことが必要となる。基礎がしっかりしていなければ他人に上手に教えることはできない。当社では指導にあたる班長は全員が1級家具製作技能士と職業訓練指導員の資格を取得している。また、こうしたOJTによる指導・育成は新人が教えを受ける場であると同時に先輩（班長）が指導の仕方を学ぶ場でもあると当社は考えており、若い世代とコミュニケーションをとりながら教え、「共に育つ」ことを重視している。資格取得を奨励することで社内に資格にチャレンジする気風が育ち、自ずと先輩、ベテランが後輩を指導していく企業風土も形成されてきているという。

こうした中小製造業における人材育成の取組みは自社の技術・技能の棚卸、再確認を行い、次世代に承継していくことでもある。事例各社では蓄積してきた技術・技能・ノウハウの「見える化」やデータ整備を進めるとともにベテラン技能者とのペアリングによるOJT、技能伝承にも力を入れている。

企業を構成する個々人の能力を高め、その能力を発揮させることができなければ、企業の競争力を維持し、高めていくことは難しい。先のA社では「会社の発展は社員の成長とイコールであり、社員一人ひとりが成長した分だけ会社は発展する」といっている。また、宇宙・航空機用部品等の精密加工、熱処理を行っているM社では、長期的な視点に立った教育訓練システムに基づいて人材育成活動を行った結果、従業員の能力が向上するとともに、技能検定等の公的資格や顧客企業の認定資格の取得者も増加した。こうした個人の成長を背景に、品質改善（クレーム件数の大幅な減少）を実現し、航空機メーカー等の企業認定、ISO9001やJISQ9100（航空宇宙産業の品質マネジメント規格）も取得することができた。

中小製造業における人材の育成は大きな課題である。長期的な視点に立って競争力を担う人材を育てていくことが必要であろう。