

## 第6章 企業ヒアリング調査

### 第1節 調査企業の概要

平成18年7月から9月にかけて製造業を営みさらに職業能力開発大学の卒業生を採用しているものづくり関係企業8社のヒアリング調査を行った。調査内容は①企業概要、②人材育成と課題、③仕事マップ（標準作業書）、④卒業生動向、⑤中途採用者と人材育成である。

調査対象企業は、製造業7社、サービス業（電気機械修理業）1社であり、規模からみると7社が小企業であり、大企業は1社のみであった。製造業の7社は全て開発、設計、製造工程を有し自社で製品を完成させていた。サービス業の1社はパソコン周辺機器の修理を行う業務を営んでおり、周辺機器メーカーが取り扱わなくなった機器を修理するというニッチな分野で業務を営んでいた。

訪問した全ての中小企業は、年功制を敷いていて業績に応じた賞与で対応する賃金体系であり、成果主義、目標管理制度等は導入されていなかった（訪問した大企業は成果主義、目標管理制度を敷いていた）。定年制については、一部2007年問題を意識して技能・技術継承を心配していたがほとんどが定年制を設けていず60歳を過ぎても本人の希望（能力によってではあるが）によって勤務し続けており2007年問題の影響は少ないとしていた。

### 第2節 ヒアリング調査の概要

#### 1. 中小企業の人材育成とOJTの実際

従業員教育体系を作成し教育訓練を組織的に実施している企業は少なく、計画的OJTもほとんどの企業で実施されていなかった。

訪問した企業の新人教育は、まず初めに企業に慣れるための新入社員教育（1週間から1ヶ月程度：オリエンテーション）を実施していた。新人教育後の技能・技術にかかる導入教育は生産現場等配置された職場での教育で、概ね2種類に大別できた。ひとつは作業を遂行するための共通的な基礎技能・技術を一定期間に習得させる方法で、この場合は作業標準書が整備されている。この作業標準書に従って技能・技術を習得し、わからない場合は周りの先輩に指導をおおぎ、習得度評価を受ける方法である。他方は現場配置と併に仕事を遂行しながら先輩担当者から手取り足とりで指導されるという方法である。この場合は一般に作業標準書は整備されていず、先輩からの口頭指示が多かった。

導入教育後の日常的OJTの実施は、課長（企業によって呼称は異なりグループ長ともいう：組織単位10～15名程度）が部下の能力を掌握しながら実施されていた。訪問した中小企業では仕事マップは存在していなかったが、部下育成にあたっては「易しい仕事から難しい仕事」を順序立てて仕事を割り振っているとの見解を述べた企業が多かった。先輩もしくは

指導担当者が2～3年の間、仕事の指示をしながらじっくりと時間をかけて育成するという方法が一般的であった。部下が10名前後であれば人心掌握もそれほど困難ではなく、能力把握が困難ではないので可能な手法であると思われ。

しかしながら、技術革新の進展、納期短縮、素材の変化等があつて人材育成が必ずしもうまく行っているとはいえないこと、指導者によって教え方が異なること等の課題もあり、教育体制の充実を図る必要性が述べられていた。

## 2. 人材育成体制

一般に専任の人材育成担当者が配置されていることはなく、社長、専務等の企業トップが人材育成の任にあたっている企業が多かった。訪問した中小企業の場合、社長を含めた経営陣が教育に熱心であり、従業員個人々人を掌握して人材育成を図っている様子うかがえた。また異口同音に「従業員から申請される外部研修参加希望は受講費用の多寡に関わらずこれまでほとんど認められ、うちは教育熱心である」と従業員が述べていたのは印象的であった。

しかしながら一方で、大手自動車メーカーからその技術力を表彰される実力を保有する100名規模の企業では、新しく総務課長として採用された方が、これまで体系的な従業員教育がなされていなかった事実には驚き体制作りによろやく着手したと表明されていた。大企業にあつても人事育成方針が定まらずに度々制度変更をする場合もあり、人材育成担当者の考え方で体系や手法が変わっている。特に中小企業の場合、人材育成担当者が社長であつたり兼任者であつたりすることが多く、人材育成に関して専門知識を有することが少ないので有効な手法を見出せないでいる事実を垣間見た。

## 3. 作業標準書と仕事マップ

### (1) 口頭指示

ものづくりに関わる業務を遂行するとき、一般的には作業標準書が作成されている。訪問した中小企業の場合、業務指示が先輩や上司の口頭によるものであるか、作業標準書によるものであるかの違いがあつた。訪問した多くの中小企業では仕事マップの作成や作業標準書の作成による計画的OJTでの人材育成よりは、とにかく仕事を遂行させることを優先し、業務を遂行させる中で後輩等の人材を育成していた。作業標準書も単に作業工程のみが記載されているケースが多く技能・技術継承に使用されている様子うかがえなかつた。

取扱い製品が量産されない単品(特注品)の場合、毎回のように扱う製品が異なり業務遂行に必要な技術・技能が異なることが多い。このような場合は作業標準書の作成・記述には時間と人員が必要になるため、標準書作成よりは口頭での業務遂行指示になるという。結局は作業遂行した作業者のみが技能・技術を習得して、それを個人のノウハウとするケースが多いという。

仕事優先にしろ、単品生産にしろ、作業標準書での技能・技術継承は困難になり、口頭で

の作業指示・継承が多くなる。このため、作業標準書や仕事マップによる OJT の実施が困難になり、人材育成も仕事の遂行にあわせた日常的 OJT が常態になると表明していた。

## （２）品質管理 ISO 国際規格

品質管理の重要性が企業のみならず消費者にも認識され、国際規格である ISO9000 の取得が盛んである。ISO 取得にあたって、人材育成（計画立案、実施、評価）や能力評価の重要性に気づき、取得済み企業、取得検討中企業は人材育成に取り組んでいるが、まだ効果的に実施されているとは言いがたい状況も散見された。

効果的に実施できないひとつの原因として、ISO 取得が外部コンサルタント等の委託による取得であり、事業の実態に即した人材育成計画でないことが挙げられていた。人材育成計画が机上で作成されているため、各従業員の能力把握が不十分であること、能力取得のための到達目標設定が不明確であること等が挙げられていた。もうひとつの原因は仕事マップや人材育成計画の重要性は理解できたが人材育成計画立案・遂行業務に携わる担当者が少なく、一度作成しても硬直化してしまうこと等により仕事マップの作成・活用が課題であるが挙げられていた。

## （３）作業標準書による人材育成効果

訪問した中小企業の人材育成は、前述のように人材育成（技能・技術継承）のための資料は作成されることは少なく、先輩・後輩やグループ間による口頭指示による日常的 OJT での人材育成が中心であり、作業標準書が教材として使用されているケースは散見される状況であった。

しかし、どの経営者も作業標準書の充実と仕事マップの必要性は認めておられた。この中で、「わが社の技術力がいかに業界で認められているか」について見解を述べる企業経営者の場合は、必ず「作業標準書」の存在を述べていて、従業員間で共有化していること、課長等グループのトップではなく従事する関係者全てが作業標準書を改善していることを挙げていた。また仕事マップは作成されていなかったが、作業標準書を整備することで、優しい仕事から難しい仕事への技能・技術習得のスムーズな流れが整備できたので、「指導者が思いつきで教える」ことが少なくなったとも述べられていた。口頭による指示は、受け取る側（学ぶ側）の能力レベルもあって全て正しく効果的に伝わるとは限らないので、組織が作成した資料（作業標準書）による作業指示、技能・技術の継承が人材育成に効果を発揮することは間違いないようである。

しかし一方、標準作業書、仕事マップの重要性は認識しているにもかかわらず作成に至っていない状況については、更なる調査を実施し実態を把握する必要性を感じた。

## ４．職業能力開発大学校卒業生の動向

卒業生はおおむね優秀と判断されていて、人員が不足した部署からは引き続き求人要求が出されていた。卒業生の具体的な評価としては、挑戦意欲が旺盛である、実践的授業を受けていて機械加工の経験がある、企業精神高揚の牽引役になっている、仕事への取り組み姿勢が良い、後輩の面倒見が良く指導力も高い等であった。一般的に工作機械等の製造に関する実技を取得しているため技能・技術に関する評価は高かった。

挑戦意欲、面倒見、指導力等の思考・行動特性に係る能力も技能・技術に係る能力と共に高く評価されていたが、一方では「もう少し社会生活をしっかりできる卒業生を出して欲しい」とする要望もあった。また、製品開発に携わっているので「想像力」を育成する教育を実施して欲しいこともあげられていた。思考行動特性に関する能力については、技能・技術教育との関係で一考を要すると思われる。

一般的な要望として、職業能力開発大学校卒業生に限らずであることわり付きで、中小企業に就職したがる世相を嘆き、就職にあたっては「物づくりの楽しさを味わえる企業かどうかの見極めが大切で、企業規模の大小ではない」ことを訴えている社長さんがおられた。

## 5. 中途採用者と人材育成

中途採用者を募集していない企業（全て4月採用）は1社のみで、残りの企業全てが中途採用者を募集していた。中途採用の条件は、即戦力を求めているためほとんどが経験者募集であった。また、中途採用者の教育訓練は特別な配慮がなされているわけではなく、4月採用者と同様に、入職時の簡単なオリエンテーションの後は配置先での日常的OJTが実施され、必要に応じて外部講習会参加が認められている状況であった。

## 第3節 ヒアリング調査の詳細

### 1 A社

#### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和53年
2. 業種と主な製品：画像認識・検査システム開発
3. 事業展開：本社、事業所（4ヶ所） ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数73名（技術者34名、技能者11名）

#### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず総務部の兼任で人材育成にあたっていた。新入社員教育（2ヶ月間）を実施しているが、教育体系、教育予算は特に定めていず計画的OJTも実施していない。現場の課長が全体を把握して人材育成を行い、教育訓練はOJT中心であ

る。現場の課長が部下育成の権限を持っていて、従業員の申請や課長判断で教育しており外部の技術セミナーも利用している。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

製品の種類が多岐にわたるとともに、特注品のみでの生産になるので仕事マップや作業標準書は作成されていない。仕事マップを作っても技術の変化が激しく継続性がないので効果がないと思われるとの判断であった。

### (4) 人材育成の課題

新技術に対応しながら顧客ニーズに対応できる人材を養成する必要があるので、人材育成は課題であると考えている。しかし、専任の教育担当者がいるわけでもなく、具体的にどうしたいという戦略は構築できないでいる。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

他機関の卒業生に比べて実力的に優秀である。しかし、3年経過して離職するものもいるので困っている（職業能力開発大学校卒業生だけでなく全体に関わる課題で、企業戦略の問題ではあるが・・・）

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

即戦力が欲しいので、経験者募集をしていて若干名の採用は行った。全て経験者である。中途採用者の人材育成は4月採用者と区別はしていない（同等に扱っている）。

## 2 B社

### (1) プロフィール

1. 設立年：平成2年
2. 業種と主な製品：火炎検出器・点火装置の開発・製造
3. 事業展開：本社 ISO取得済み
4. 従業員数等：8名（開発2名、営業1名、製造・組立て5名）
5. 給与等：年功制を基本とし、特別な成功業績があった際には報償

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず社長の判断で人材育成にあたっている。教育方針は、「時間をかけてじっくり“待つ”こと」で、短期的な業績で追い立てるようなことはしていない。良くも悪くも、最初に付いた上司がその後のキャリアに大きな影響をもたらすとのことであった。上司の役割として「方向づけ」があり、社長が、個人個人の能力・技術

習得状況、興味等を見て仕事を割り振り、経験を積ませている。必要な場合は外部講習会に会社負担で従業員を派遣している。

#### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

仕事マップ（職能マップ）や教育体系は特に作成していないが、社長の頭の中にある仕事マップを基に、順次難しい仕事を従業員に割り振り、これを遂行できるように能力開発している。製品別ファイルを整備し、部品、設計思想等に必要な技能技術を従業員に公開している。

#### (4) 人材育成の課題

製品の製作には電気、機械、化学の知識が要求されるので修めなければならない分野が多くある。一人前と判断するには、顧客に対して自分の判断ができるようになった時期であり、一般に10年で一人前といえる。最近は自分から勉強しようとする意欲、仕事への挑戦意欲のある人が少なくなっていて、企業人として育つのに時間がかかっている。論文が読めないのも弱点である。

#### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

人材が必要なときに経年的に採用してきて、最近ようやく一人前になってきている。中学、高校時代に付与されるべきと思われる「人とともに生活する、仕事をする、幅を広げる」といった能力が出来ていない、この能力を職業能力開発大学校で付与して欲しい。

#### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

経験者の中途威容募集をしていて若干名の採用は行った。全て経験者である。中途採用社員に対して特別な教育は行っていない。

### 3 C社

#### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和25年
2. 業種と主な製品：金型設計製作及びプラスチック成形
3. 事業展開：本社、工場、中国工場 ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数122名

#### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず専務・人事部の兼任で人材育成にあたっている。10日間の新入社員教育（先輩が指導者）を実施し、金型の基礎（構造、部品、製作工程、

加工、材料、熱処理、表面処理等)を教えている。その後は現場に配置して易しい仕事から難しい仕事へ順を追う OJT で人材育成を行っている。人材育成はグループ (3~12 人) のリーダーに一任され、2 年目先輩が指導したり、グループリーダーが指導したりしている。外部に派遣する Off-JT には、機器メーカーが主催する研修、民間教育機関が主催する設計、品質管理研修、職業能力開発大学校の能力開発セミナー、企業人スクール等がある。通信教育もコースを紹介し、受講を勧奨していて受講料を支援している。技能検定も受検させている。

### (3) 仕事マップ (職能マップ)、作業標準書 (標準作業指示書) の活用

これまでは組織として仕事マップを作成していないが、定年を迎えた技術者が教育熱心であり、後輩を指導している。彼の頭の中に仕事マップがあり、易しいものから段階的に仕事を与え能力開発を行っていた。ISO9000 取得に伴って、能力評価と能力開発に取り組まなければならないとなり、仕事マップを外部コンサルタントと共に作成した。加工部門は能力評価しやすいので取り組みが進んでいるが、他部門 (設計等) は難しい。

### (4) 人材育成の課題

熟練が要る仕事であるため年配の作業者が担当している仕上げ (最終調整) では、年配熟練者の技能を若い人材へ移転することが課題となっている。この業界は仕事の効率化が求められる時間短縮が課題であるので段取り能力が問われているため、経験を積むことに重点を置いた人材育成を図ると共に、他部門とのコミュニケーション能力を養成している。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

卒業生の多くは優秀であり、チャレンジ精神が旺盛である。実践的授業を受けていて、機械加工の経験もあり仕事への取組み姿勢が良い。他教育機関で実施されていない金型設計の授業もを受けていて、考える学生を育てているなという実感がある。

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

納期短縮に伴い、3次元 CAD などの技術者を募集しているが、応募者に経験者が少なく困っている (原則的に正規社員が不足している部署を担当させたいので、経験者で無ければならない)。経験者を採用しているので特別な人材育成は行っていない。

## 4 D 社

### (1) プロフィール

1. 設立年 : 明治 20 年
2. 業種と主な製品 : モーター用巻き線機の製造
3. 事業展開 : 本社、海外営業所 (5 カ国)

4. 従業員数等：従業員数 80 名（電機 10 名、組立 20 名、加工 7 名、設計 20 名）。

リストラによって 40～50 歳前半層の従業員が少ない。

#### （2）人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず、昨年度新規採用された総務課長が総務部の兼任で人材育成にあたっている。社歴は長いがこれまで特に問題意識も無かったようで、昨年度までは体系的な教育訓練を全くといってよいほど実施していなかった。昨年度新卒 6 名を採用した関係で新入社員研修（毎週水曜日 1 時間半）を実施して、これから組織として教育体系を作ろうと考えているところであるとのことであった。

人材育成は OJT が基本であり、入社後、一人前になるまで 3～4 年の経験が必要で、4 名程度で構成する出張グループに新人を加えて OJT により経験させている。Off-JT は外部機関（商工会議所、信用金庫等）が主催する短期・無料の講習会を活用していて、基本的に現場からの申請で許可している。現在は英会話が必要なので、毎週夜の研修会を開催し半額を会社負担で実施している（5 名参加）。

#### （3）仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

仕事マップ等も作成しておらず、ミスの繰り返しを防止するなど業務改善によりやく着手したところである。

受注→図面設計→設計変更が一般的な常務の流れであるが、これまではそれぞれの担当者が個々人で対応していたものを技術部門で全てをまとめてフローを確立するなど、ようやく組織で仕事をする意識作りに着手した。

#### （4）人材育成の課題

教育体制の充実が最大の課題で、製造部門では 67 歳の超ベテランが 2 名指導しているが、教え方を含め課題がある。また、全般的には課長等リーダーが部下を教育しているが、まだまだであるので充実したい。

#### （5）職業能力開発大学校卒業生の動向について

卒業生は全般に評判が良く、後輩の面倒見がよい（カレッジ卒業生は先輩が指導担当となって、後輩の面倒を見ている）との評価である。

#### （6）中途採用正規社員の採用と人材育成について

派遣等非正規社員から正規社員への登用制度は無いが、慣行で登用している。経験はそれほど重視していず、人間性を見て採用している。採用に当たっては成績も見るが、学校時代の欠席日数に注目して、少ない者（健康的な者）を選考している。

## 5 E社

### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和43年
2. 業種と主な製品：計測機器、試験機器の開発・製造
3. 事業展開：本社、中国工場 ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数26名（開発3名、製造Ⅰ6名、製造Ⅱ5名、中国6名）

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず社長主導で人材育成にあたっている。新人はまず基本作業を1ヶ月程度かけて習得し、その後はグループの先輩指導（OJT）によって習熟を深める。当初は汎用品の製作担当で、経験を積むに従って徐々に特注品の設計製作に携わる。

社内での研修（計画的OJTを含む）は行っていない（かつて社内で講師委託により英会話研修を実施したこともあるが、参加率が低くて今は取り止めている）。年間2～3人程度に社外研修の機会がある。社外研修は、外部機関の研修メニューのパンフレットから社員が希望を申し出る。研修には熱心な企業で、必要なら100万円の研修でも受講可能な体制になっている。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

開発、設計、製造が主な業務であり、汎用品も扱うが特注品が多い。共通基本作業のすべてについて標準作業マニュアルを整備している。1998年にISO9000を取得し、課長レベルでスキル表（仕事マップ）を作っている。このスキル表は、技能技術習得の自覚になるため在った方がよいと考えている。

### (4) 人材育成の課題

社長が人材育成に熱心で、従業員が希望する外部研修会等はほとんど許可され、企業負担で参加している。いまのところ課題は特にない。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

卒業後3年で特注品の設計製作を任されているケースもあり、優秀であると認識されている。職業能力開発大学校での学習は全て役立っていると思うので、あとは製品開発に重要な想像力を育成する教育を実施して欲しいとのことであった。

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

過去に中途採用したことがない。

## 6 F社

### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和63年
2. 業種と主な製品：パソコン周辺機器修理
3. 事業展開：本社
4. 従業員数等：従業員数18名

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず社長が人材育成にあたっている。プリンター、コピー機等のパソコン周辺機器の修理であり、メーカーが扱わない修理を行っている。10日間ほどの新入社員教育を行った後は先輩についてOJTで人材育成を行っている。一製品につき2名以上の担当を決めて修理体制をとりながら人材育成を行っている。一人前になるには3年ほどの経験が必要で高度熟練は求められてはいないが、製品が多岐にわたるので、習得しなければならない技術は多い。人材育成の要点は、各製品を個人に任せることであり、最終責任まで取らせるようにしていることである。完成までが責任であり、達成感は大きいと考えている。

当社の特徴（修理業）として、納期や価格に敏感になる必要がそれほど無く仕事に緊急性が求められることは少ない。ゆとりを持った取り組みが多く、理解して、納得できるまで仕事に取り組める環境があるため、考える癖がついている。このことが技術習得に役立っている。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

仕事マップは作成していないが、これまでに扱った製品のログは全てとってある。この製品ログは事務所内に保管され公開していて、技能・技術の継承に大いに役立っている。

### (4) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

カレッジの卒業生はやる気もあり、礼儀もきちんと出来ているので、このまま継続して求人を出したい。人間関係もうまく行っており、仕事以外での雰囲気作りにも貢献してくれている。しかし、職業能力開発大学校に限らず、中小零細に就職したがる傾向があるのでものづくりの楽しさを理解できる「親教育」が必要だと考えている。職業能力開発大学校もこの親教育に協力してもらいたい。

### (5) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

中途は採用していない。

## 7 G社

### (1) プロフィール

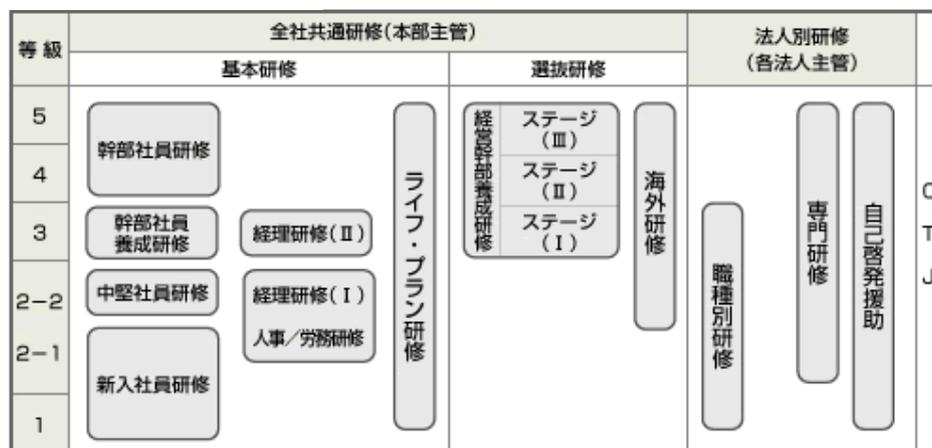
1. 設立年：昭和 25 年
2. 業種と主な製品：半導体生産、民生用 LSI 生産
3. 事業展開：本社、国内 2 工場 ISO 取得済み
4. 従業員数等：従業員数 700 名

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者が配置されて人材育成にあたっている。「個を活かし、全体との調和をもって、グループの限りない発展をめざす」という経営指針のもとに教育制度を構築している（下図参照）。初めに「組織に貢献できるプロ人材育成」のため、新入社員の即戦力化を自ら考え行動できる自立型人材育成」のため上司がアドバイスし、高いキャリア開発に挑戦する社員をバックアップして人材育成を実施している。

計画的 OJT は実施されている。各グループ長が計画・立案し、担当者（指導者）を指名して行っている。計画的 OJT のカリキュラムは出来上がっている。

G 社 教育体系図



### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

職種ごとの指針である「職能マニュアル」（等級ごとに必要な知識・技能、受講すべき研修、取得すべき資格）をイントラネットで公開し（社員であれば閲覧可能）、これらを活用して自分に足りないものやキャリア形成に必要なものを見つけ、スキル向上、さらにはキャリア・アップに繋げている。

### (4) 人材育成の課題

従業員や各事業所が自主的に研修することを期待して、本社主導の必須研修を少なくした。

しかし、自主的な動きにダイナミックさが欠け、本社主導・必須研修を再度復活させようかとも考えている。

5年前まで職能マニュアルを作成して能力要件を書き出す手法で能力開発を行っていたが、実際の業務変化に対応したマニュアルに改善できず人材育成が硬直化したので、目標管理制度を採用すると共に各部門・グループ毎に、スキルインベントリー(キャリアパスシート)を作成し、将来にわたって習得しなければならない職務要件を示し人材育成を図っている。

#### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

各部門から優秀であるとの評価があり、毎年、採用希望が上がっている。

#### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

長期間にわたって募集しているが、応募がない。募集用件は即戦力を期待しているのでその部門の経験者である。

## 8 H社

### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和23年
2. 業種と主な製品：精密部品加工、自動車エンジン部品製作
3. 事業展開：本社、工場 ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数240名（製造200名 非正社員は原則おかない）
5. その他：定年はなく、健康で意欲があれば雇用している（69歳も現役）

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず専務、総務部の兼任で人材育成にあたっている。「世界最高水準を達成する」が企業精神であり、加工精度5ミクロンで良い製品を2ミクロンまで加工する挑戦意欲が企業文化として確立できている。一人前（製品図面が読め、治具設計、工具選定等が出来て、図面通りの製品が出来るようになる）になるまで概ね10年を要する。シリンダ製造(MC加工)は10年、クランクシャフト加工(研削)が8年であるが、目標の8合目まで2~3年で到達できるが、あと残りの2合に長期間を要する。

計画的OJT派特に実施していない。人材育成は原則的にOJTであり、課長(部下10~15名)が企画立案、実行している。導入教育(新入社員教育)の後、工作機メーカー等の社外研修を必要に応じて実施している。教育訓練には熱心な会社であると自覚しており、従業員の申し出によって派遣している。欧米のモーターショーにはグループで派遣し、派遣されることが職業能力向上の動機付けにもなっている。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

ISO 取得時に仕事マップの作成を試みたが、一つの技術の奥が深く、多能工養成（MC と研削等の組合わ技能の保有等）は企業方針に合わないため、マップを作成しない事とした。製品は原則として量産品でなく、単品仕様が多数。全ての製品に「作業標準書（加工工程表）」を作成し共有化している。作業標準書によって加工指示、教育指導を行っており、作業標準書の共有化が技術力を高めている。

### (4) 人材育成の課題

人材育成に関して課長研修等階層別研修は特に行っていないので、今後の課題であると考えている。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

機械加工になれ、挑戦意欲にあふれている。自分で考え、解からない事でも挑戦する意欲が素晴らしい。まだ課長になっていないが指導的立場における指導力もすばらしく、後輩の面倒を良く見ている。

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

35 歳くらいまで、経験は特に求めず採用している（未経験者可）。新卒と全く同様の育成（新規採用者研修後に配置先での OJT）を行っていて、人材育成について特別な違いはない。