

石川県／熱を帯びる若手「モノづくり人材」の育成

加賀百万石の伝統・文化に裏打ちされ、独自の地域発展を遂げてきた石川県。世界的躍進をとげる機械メーカーとそれを支えるものづくり企業群の集積を誇り、経済・雇用の中枢としてリーダーシップを発揮し続けてきた。サブプライムローン問題を発端とする金融危機に伴い、先行き景況感にはやや驕りが見え始めたとはいえ、景気回復期に積み上げた生産受注残は底堅く、グローバル化の進展を見据えた設備増強も堅調に推移。結果、「〇五年度より一倍超えが常態化してきた有効求人倍率（季節調整値）は、七月現在で一・一五倍まで落ち込んだものの、それでも全国六位の水準にある」（石川労働局職業安定部職業安定課）。

同県は、勤勉・堅実な県民性に加え、人口当たりの大学数では京都に次ぐ多さと高等教育機関の集積が高く、そのうち理工系学生が約四割にのぼるなど、高度人材を確保しやすい環境を強みとしてきた。だがそんな同県でも現在、地域をあげた人材育成の取り組みが喫緊の課題になっている。なぜ今、人材育成なのか？ 石川県と石川県産業創出支援機構、また同県に主力の栗津工場をおくコマツを取材しその背景を探った。

若手人材の流出を防げ

人材育成プランベースに施策巡らす県の取り組み

「県外に流出してしまう学生のうち、わが県にUターン就職するのは三割ほど。首都圏等の大手企業の求人活動が早期化するなか、早い段階で学生に県内企業をアピールする場を設けなければ、今年もまた優秀な人材を採り損ねてしまうとの思いがあった」（石川県商工労働部産業政策課産業人材政策室 Ⅱ 写真左・木島浩課長補佐、右・川畑泰樹主任主事）——。景気回復と団塊世代の退職を背景に、新卒採用は空前の売り手市場が続く、一昨年、昨年と県内企業からは「内定を出しても辞退者

が相次いでしまう」とと困惑の溜め息が漏れた。こうしたなか、石川県は昨年一月二十七日、県として初の試みとなる、北陸最大級の合同企業説明会、ふるさと就職フェアいしかわ」を開催。会場には、〇九年三月卒業予定の大学・大学院生、短大・高専生、専門学校生など約一三〇〇人が詰めかけ、地元企業約二〇〇社と一同に会し、相当な賑わいとなった。

「身近にこんな凄い技術を持つシェアトップ・ニッチトップ企業があるなんて知らなかった」——。参加した学



生の反応に、県側の狙いは的中した。石川県には、建設機械・車両の「世界のコマツ」をはじめ、日本のモノづくりをリードする工作、繊維、食品関連など産業・一般機械メーカーが集結。近年ではIT・情報サービス産業の成長も著しく、また、日本海側最大のビジネス中枢として多くの政府機関や大企業の支店が置かれ、本来、就職には事欠かない羨ましい地域だ。にも係わらず、意外にも県内就職率は、〇八年三月卒のデータで大学生が四〇%、高専では約三六%にとどまっている。もったいないことに大卒、高専卒とも約六割の学生が、県外流出しているのが現状だ。

「なぜ、県内就職しないかの問いに返ってくるのは、『地元には向いた仕事がない』という回答。しかしその実、学生へのインタビューを通じ明らかになったことは、若者の多くが地域にどのような企業があるかをほとんど知らず、仕事がないと思いついている事実だ」（同）。オンリーワン技術を持ち、シェアトップ・ニッチトップに輝くユニーク企業が東京、大阪に次ぎ多いとはいえ、一般消費者の目に触れる機会のない産業用機械を製造していたり、そうした機械に使われる部品の多品種・少量受注生産を得意とする中小企業も多かったり。優秀だが必ずしも目立たない地元企業の知名度は、若年層だけでなく保護者世代を含めて驚くほど低い。

就職フェアでは、来場した学生に一冊ずつ、県下約二〇〇社を総覧できる企業カタログ「いしかわ元気企業二〇〇八」が無償で配布された（県が若者向けに企業紹介を発信しているWebページ「いしかわ元気企業ナビ」にも掲載）。企業概要を単純に寄せ集めたリクルート本とは一線を画し、就職活動に当たり今どきの若者がもつとも知りたい情報——例えば、当該企業が地域にどのように貢献し、製品・商品は具体的にどこで使われているか、採用後の人材育成はどうなっており、若手社員は仕事のやりがいをどう感じてい

図1:石川県における産業人材強化施策の概要



るかなどをふんだんに盛り込んだもの。今回の就職フェアの開催に当たり、県がもっとも苦労した点は、学生への告知方法だった。そこで〇八年三月卒業生から、進学する高校生に対し、地元の就職情報を継続的に提供するため

のチャネルとして、連絡先の登録制度をスタートさせた。仮に大学進学で県外へ流出したとしても、何かのきっかけにUターン就職を考えてもらうための仕掛け作りだ。また、これに関連して石川県への就職・転職を考える人向けに、予約す

ば平日の二時まで対応可能な相談窓口「Uターンサポートステーション」を、〇八年四月より東京、大阪、名古屋に設置した。大手商社系列の民間人材紹介会社等とネットワークを組む、県内のアンカーエージェントに委託するもので、高度人材の積極的な呼び込みにもつながると期待をかける。

たものだ(図1)。プランは、〇九年度までの三カ年計画のため、現段階はまだ中間的な集約に過ぎないが、いずれの施策も確実に進行中。なかでもこの間、県がとくに注力してきたのは、ものづくり企業の在職者向けに、産学連携で立ち上げた技能面でのテコ入れ講座の数々(詳細は後述)だ。そして今年度、プランの中間年に差し掛かり、県が取り組みを加速させているのが、若年層にどう県内ものづくり産業をアピールし、企業への就職に結びつけていくかの一連の施策である。

「日本海側で唯一、人口が増加してきた本県も〇五年からいよいよ減少局面に転じた。折しも団塊世代の一斉退職による技能継承(〇七年問題)への危機感も高まるなか、企業ニーズに適合する必要人材を今後も着実に確保・供給し続けていければ、産業競争力はおろか地域全体の活力さえ損ないかねない(同)」。石川県は昨年二月、県として初めて人材育成にターゲットを絞る「産業人材育成プラン」を策定した。〇五年三月に発表した「石川県産業革新戦略」を受けて、「全国トップの人材先進県になる」という目標の下、産学官がいかに連携し、必要な人材の育成・確保から裾野の拡大まで取り組んでいくかについて、数値目標も織り込みながら具体的な施策のあり方を示し

例えば、工業高校に興味を持つ中学生とその保護者、教員を対象に、新たに「ものづくり企業の魅力発見見学会」を実施。午前中の工業高校見学後、午後からはものづくり企業巡りをセットにし、将来を見据えて入学を決めてもらえるよう、進路決定を左右する保護者や教員を含めた取り込みを狙う。

また、フリーターを含め、高校普通科や文系大卒者などものづくり産業に縁遠い若者を対象に、「モノづくりチャレンジセミナー」も新設した。セミナーは、体験(夜間三時間の開校で一日)入門(同三日)↓企業見学(半日程度)の三段階で構成。トライアル雇用(石川県では独自の職場実習)や職業訓練の受講等に踏み出すための、いわば導入編を意図するものだ。具体的には、例えば体験段階では、NC旋盤の加工プログラムを作成してペーパーウエイトを作る機械加工コースや、アーク溶接を体験してオブジェを作る金属加工コース、テーパータップやキッチンタイマーを製作する電気、電

子コースが用意されている。「フリーター等は事務職を希望しやすい傾向があるが、本県の事務的職業の新規求人（〇七年度）は〇・五七倍、一方、専門・技術的職業は三・三六倍、生産工程・労務職業は一・七五倍と構造的な人手不足に陥っている。また、ものづくり産業はいったん就職しても

歩み寄る産学

——ISICOの仲介で進む

企業の人材ニーズと教育カリキュラムの摺り合せ

らえれば、離職率が低いことは判明しており、理系離れで誘導が難しいのは承知しているが、まず取っ掛かりとして興味を持ってもらえればとの思いだ（同）——と、若年層の雇用ミスマッチ対策の工夫に努力の跡が滲む。

「企業ニーズに即した最適人材の輩出に向け、『一六歳からの将来の工場長』育成教育プログラムを開発・実践するなど、真摯に取り組んでいます」（金沢工業高等専門学校）——。（財）石川県産業創出支援機構（ISICO）が九月の二四日（大学版）と二六日（高専版）、地場産業振興センター内で開催した、「理工系教員&モノづくり企業懇談会」でのある場面（写真）取材当日は高専版）。旧来型の教育モデルから完全に脱皮し、企業の人材ニーズを直接に反映したカリキュラムや、在職者の学び直し講座も手掛けるようになったものづくり教育の最新事情に、参加企業は熱心に耳を傾けていた。

「うちの生徒がいつもお世話になっています」弊社はこの製品・技術を得意としていますがご存知ですか——。昨年に続き二回めの開催となる会場では、石川高専及び金沢高専の機械工学、電気・電子工学等の教授・准教授をはじめ、小松精練、中村留精密工

業など県内企業一五社の取締役クラスから研究開発、総務人事関係の担当者までが顔を揃え、積極的なコミュニケーションが図られた。二五分サイクルで三回、レイアウトを換えてまた三回。移動しながらお目当ての先生と企業が個別に対座し、名刺交換に始まり、



それぞれ生徒・教育の魅力、企業の高い技術力や就職後のアピールポイント等を熱心に説明し合う。後日、互いに教員室、工場を訪問する約束まで取り付け、さながら企業と学校のお見合い、就職フェアの先生版といったところだ。「わが県には、シェアトップ・ニッチトップと呼ばれる、必ずしも大手をめぐすわけではないが、息の長い経営を続けている優良企業が数多く存在する。だが非常に残念なことに、地元の大学・高専の教員でも意外にもそれを知らない。そのため、進路相談を持ち掛けられると、知名度の高い大手企業を勧めてしまうケースも少なくない。

一方で大学全入時代に入り、工業高校や高専から『とりあえず進学』が増えることも予想される。ものづくりの中小企業にとつて、重要な人材供給源となってきた高卒、高専卒等の縮小が懸念されるなか、直近の就職を意識しつつも、企業と教育機関の長い目でみた結びつきを強化する必要性が高まっている（ISICO産業振興部人材支援課・前野貴志課長）——写真。

かつて石川県における産・学の接点は、工業試験場で行われる技術講座や、個別に共同研究を行うケースくらいに限られていた。だが、産学官連携のコーディネートについても積極的な役割を担う同機講（公的な総合支援機関）が九年前に誕生したことで、企業が求める実践的な技術開発・人材ニーズと、教育機関に潜在する高度研究・人材の輩出力を摺り合せ、効果・効率的な人材育成が行われる機会が格段に増えた。例えば、ISICOが石川高専と進めてきた「ニッチトップ企業人材育成



事業（経産省事業として受託）もそんな成果の一つだ。一昨年より、中小企業の二〇代若手技術者を対象に、班长・リーダー格の課題解決能力を養う講座を展開。昨年からは、喫緊の企業ニーズに基づき、現場での加工のしやすさを考慮した設計法等を学び、先進工場の見学もできる「機械設計のエッセンス講座」を実施している。さらに今年からは、電気・電子回路の基礎をはじめ制御方法の基礎、センサの利用方法を学んだうえで、メカトロ系ニッチトップ企業の訪問も織り込む「機械系技術者向けの電気・電子技術講座」を開設した。

一方、金沢工業大学を中心に、企業オーダーメイドで構築した、将来の工場長や生産管理、設計、調達面でのマネジャークラスをめざすための「製造中核人材育成セミナー」は、〇五〜〇七年度に経産省事業として受託したものが、今年から自立運営できるまでになった。産業機械等の製造現場で五年以上の経験を持つ三〇〜四〇代在職者を対象に、生産だけでなく複数の業務と工程に気を配りつつ、品質とコスト、リードタイムとコストから、工場全体の最適化を図る手法や、継続的な改善を行う能力を身につけてもらう。全三

コースのうち例えば、「クオリティマネジメント統合特論」では、産業機械のチェン・リムメーカーで名高い大同工業（加賀市）と、食品関連機械を得意とする澁谷工業（金沢市）が全面的に協力。個別受注生産、変種変量生産体制下での品質、原価、納期管理の具体的な手法に係る講座だけでなく、二社における工場実習を組み合わせ、画期的な実践プログラムが実現した。

グローバルに活躍できる 若手人材の育成に投資

——二〇年ぶりに復活したコマツ工専

地域をあげ熱を帯びてきた人材育成の動きに呼応するかのようには、地域の教育機関を活用し、若手人材の育成に本腰を入れる企業が増えている。石川県では昨年からそうしたケースを選定し、「人材育成優良企業」として知事表彰している。その栄えある第一回受賞企業が、油圧ショベル・ブルドーザー等の建設機械・車両メーカーとして、グローバルな躍進を続ける「世界のコマツ」だ。

コマツ（株式会社小松製作所）（〇八年三月末現在で、連結売上高約二・二兆円、連結従業員数約三・九万人）は昨年四月、国内主力の粟津工場に隣接

直したメカトロ人材にならなければ対応仕切れなくなっている。また、サプライヤーにとつても、かつては単品で発注されていた仕事のモジュール化、アッセンブリ化が進み、発注側（川下）に言われた通り製造するだけでなく、受注側（川上）から提案し相互に補充し合える力が求められるようになった。人件費の安い新興地域との競合により、品質、コスト、納期に至るまで予定原価内で作り込むことも要求される。とりわけ中小企業にとつて自力では難しいこうした人材の質の底上げの重要度が高まっている（同）。

する小松短期大学内の一コース（生産システムステージ）として、「コマツ工業専門学院（通称・コマツ工専）を二〇年ぶりに復活させた。その背景について、濱出友子・教育部部長（写真）は「旧・コマツ工専は、もともと勉強したくても家庭の事情で就職せざるを得なかったような人が多かった時代（一九六〇年）に、企業内学校として設置された。だがその後、進学率の上昇に伴い、大卒も多く入社するようになると次第に応募者も減り、一九八六年にその役割を終えた。しかしその後二〇年を経て、弊社では急速にグローバル展開（本体組立・コンポーネント



図2：コマツ工専の主な教育内容

◎学習科目<2年間の修了で短大卒業の学位「短期大学士」の取得が可能>		
科目構成	講師	具体的内容
生産技術科目 (学問的分野)	金沢大学/コマツ	機械工学、材料、電気・電子等の生産工学 製品知識、加工法を重点的に教える
管理技術科目 (実践的分野)	コマツ	プロセス設計、生産管理、品質管理、設備 原価管理、環境管理、安全・労務管理
共通基礎科目 (教養分野)	小松短大	統計学 (TQM理解の基礎)、数学、物理学 語学・異文化理解、プレゼンテーション
情報システム科目	小松短大/コマツ	システム設計、製図法・CAD演習 (入門) KOMTRAXなど (特別講座)
コミュニケーション科目	小松短大	日常英会話、リーダーシップ
◎全寮制生活<体力・人間力の成長：体育に加え、課外活動(イベント体験)を通じ練成する>		
日課の励行	早期英語・ランニング、復習・宿題 —「学ぶ心と我慢して続ける」ことの習慣化を図る	
ボランティア	日常生活の中で、「出来ることでの奉仕活動」を行う —地域社会への関心を持たせる	
課外活動	きつい毎日の生活の中で、「目的を持ったイベント(旧小松工専や他社の例に準じたもの)」を実施する —アクセントをつけ教育効果を高めたい(新たな体験/チームワークから「気づき」へ)	

(資料出所) 提供資料をもとに弊誌編集部で作成

新生コマツ工専は、高卒入社の技能工（満三〇歳未満、勤続二年以上）を対象（年間一〇〇人以上にのぼる、期間社員から正社員への転換者も含む）に、コマツとその関係会社、協力企業から公募する。応募者の中から学科、面接試験を経て、二〇人（定員上限）を選抜。関係会社、協力企業にも開放したのは、「他の研修にも参加していたらいており、コマツとしては人材育成を支援することにより、コマツグループ全体のモノづくり力の強化につなげたいという思い」だという。

カリキュラムは、一年半の講義と残り半年間の現場実習（卒業研究）で構成している。トータル二年で短大卒の学位が得られる仕組み。個人のキャリアアップだけでなく、同社にとつても海外派遣の際、ピザが取得しやすくなるなど双方にメリットがある。講義は生産技術、管理技術、情報システムなど製造系スタッフに必須の専門的な知識・スキルの修得にとどまらず、コマツの社内講師が直接、コマツならではのモノづくりの考え方や機械構造のあり方等を伝授する機会も用意されている（図2、次頁写真）。また、数学や統計、語学・異文化（歴史、宗教等）理解など、いわゆる基礎・教養分野もカバー。「製造系スタッフの養成なのに、なぜ一般教養を学ばなければならぬのか」と問われることもあるが、今後グローバルな環境で活躍してもらう場面も想定されることから、いろいろなことを理解しておいて欲しい」か

らだ。

一方、コマツ工專の一つの特徴として、研修期間中は全寮制（原則として外泊不可）による集団生活がある。「同じ釜の飯ではないが、いろいろな工場から集まるので、同期間で仲間意識を育んでもらいたい」という。また寮生活では、早朝英語・ランニング等を日課とし、地域ボランティアや課外活動（イベント）を励行する。「そもそもコマツ工專の基本コンセプトは、知力・体力・人間力をバランスよく養ってもらうというもの。ランニングや英語力の伸びは、定期的に測定し、モチベーションアップに結び付けているが、結果そのものではなく、いかに粘り強く努力し続けたかの過程を重視している。一般に最近の新卒は何から何まで言わなければならない傾向がみられるが、こうしたコマツ工專での寮生活を経て、積極的にリーダーシップを発揮し、タフで明るく活動できるようにするなど、目覚ましい変貌を遂げる人材も少なくない」。

研修期間中は本社教育部に籍をおき、コマツ工專生として定める給与、賞与（時間外手当等を含まない、原則として現行の基準内賃金）が保証される。また、授業料は全額支給され、寮費・光熱費等も免除。修了後は生産部門のスタッフとして出身工場に戻るようになるが、その際は社内的にも短大卒としての扱いになる。

手厚い研修に驚かされることしきりだが、なぜそこまでとの問いに、濱出氏は「第一期卒業生もまだ出ておらず具体的な成果はこれからだが、コストをかけてもきちんと育ててゆきたいと



いう人材投資に他ならない。その意味で当初、関係会社・協力企業からの参加費用をコマツが一部負担したらどうかという意見もあったが、各社の独立性を尊重しつつ、やはり人材投資である点を明確に意識してもらうため、授業料は自社負担でお願いしようということになった」と話す。

「モノづくりは人づくりが原点」——コマツウエイに裏打ちされた人材育成投資で、経営基盤の足下固めは盤石だ。

世界に冠たるモノづくり拠点への飛躍に向けて

大型船の入港のため、大浜地区大水深岸壁が一月から供用され、国際物流拠点として飛躍し始めた金沢港。コマツは大浜地区での金沢工場操業に続き、隣接する粟崎地区への金沢第二工

場建設に着手した。金沢港周辺には今後、港湾活用型企業の集積が期待されている。

こうしたなか、石川県は六月に、「県央地区モノづくり人材育成構想検討委員会」を設置した。委員会では、金沢港に近い金沢産業技術専科校を、県央地区における人材育成・人材供給の一大拠点として拡充するとともに、国・県・民間の人材育成機関がネットワークを構築し、企業が必要とする人材をいかに輩出し続けていくかの方針について、今年度中に構想をとりまとめる予定だ。

同県はまた、機械、繊維、食品、ITの基幹四産業分野において、地域産業活性化計画（石川県基本計画）を策定。企業立地促進法を活用し、技術開発や人材育成、事業環境等の整備を支援して、四年後までに新規・増設土地件数一三〇社、新規雇用数一万八〇〇人をめざす。質の高い人材の持続的な供給力を養うことが、新たな産業・雇用の呼び込みにもつながり、結果として地域の魅力、存在感を高めることになる——。そんな人材育成「投資」の資源性に気づいた先進地域から、産学官をあげた取り組みが急ピッチで進みつつある。

（調査・解析部 渡辺木綿子）

JILPT 出版物のご案内

職場のトラブル解決の手引き [改訂版]

～個別労働関係紛争判例集～

- 目次
0. 労働関係法規の適用
 1. 雇用関係の開始
 2. 雇用関係の展開
 3. 雇用関係の終了及び終了後
 4. 均等待遇、労働者の人権、女性労働等
 5. 非典型労働者・中高年労働者の就業
 6. 外国人労働者

野川忍 [監修]

労働政策研究・研修機構 [編]

定価：1,575円(税込み)

