

特 集

**中小企業におけるものづくり人材
—その確保と育成**

わが国のものづくり分野の中小企業は、生産拠点の海外進出やグローバル化の進展に伴い、アジア諸国の企業をはじめとする海外企業との競争を強いられるなど、厳しい環境のもとでの存立基盤を保っていくことが求められている。その半面、若年者の製造業離れや技能者・技術者の高齢化などから、競争力や存立基盤を支える人材の確保や育成、能力開発、技能伝承などの面で課題を抱える企業も少なくない。特集では、労働政策フォーラムでのもものづくり中小企業の人材をめぐる議論のほか、日中韓の研究者が、自国の職業訓練とキャリア支援政策を報告したワークショップなどを通じて、中小企業の人材育成を考える。



労働政策フォーラム

ものづくり分野における中小企業の人材育成・能力開発



昨年一月一日に東京・築地で開いた労働政策フォーラムでは、人材育成・能力開発に取り組むものづくり中小企業の事例を紹介するとともに、そうした取り組みを支える業界・地域における体制の整備や、公共教育機関との連携などのあり方について、行政、研究者、企業の担当者がそれぞれの視点で議論した。

厚生労働省の志村能力開発課長が中小製造業の人材育成の現状と今後求められる支援策を解説。JILPTの藤本副主任研究員は、調査に基づき、ものづくり中小企業における人材の確保と育成面の課題と新たな可能性を紹介した。さらに、栗田アルミ工業、浜野製作所、米沢ビジネスネットワークオフィスの事例報告や、発表者によるパネルディスカッションも行われた。



写真と本文は関係ありません

本日は中小企業の人材育成支援策がテーマですが、中小、大企業を問わず、人材育成の支援対策は基本的に共通であり、個別の企業、あるいは求職者なり在職者が必要としている支援は何か、そこにどうやって行政は選択肢を有効に提示していくかが課題なのではないかと考えています。

二〇一一年度の職業能力開発施策の概要(図表1)ですが、公共職業訓練や、求職者支援制度による職業訓練など、一口に職業能力開発といってもかなり多様化しており、ここ五、六年でだいぶ変わってきております。

公共職業安定所を訪れる雇用保険を有する典型的な求職者への支援もあれば、例えばニートの若者の自立支援も

〈基調報告〉

中小製造業の人材育成支援策の現状と今後について

厚生労働省職業能力開発局能力開発課長 志村幸久

ある。本人の能力の見える化という視点も含めて、ジョブ・カード制度も提唱されていますし、職業能力開発施策ではいろいろなオプションが増えてきています。

セーフティネットの視点も

私が今、能力開発施策が抱えていると思う課題は二つぐらいあると思っています。一つは、行政改革等への対応に関わるもので、訓練の主体が、独立行政法人が設置する訓練校と県の訓練校との間で区分けされているなか、どのように訓練リソースを変革していくか。

もう一つは、離職者訓練に絞って言うと、かつて離職者の訓練は多くても二〇万人ぐらいだったのですが、現在は雇用保険のない方々に対してもしっかりとした施策形成をしないと、こうした人たちが生活保護のほうに移行してしまうというようなこともあり、セーフティネットとしてこうした人々を対象とした訓練を増やさなければならぬ面があります。

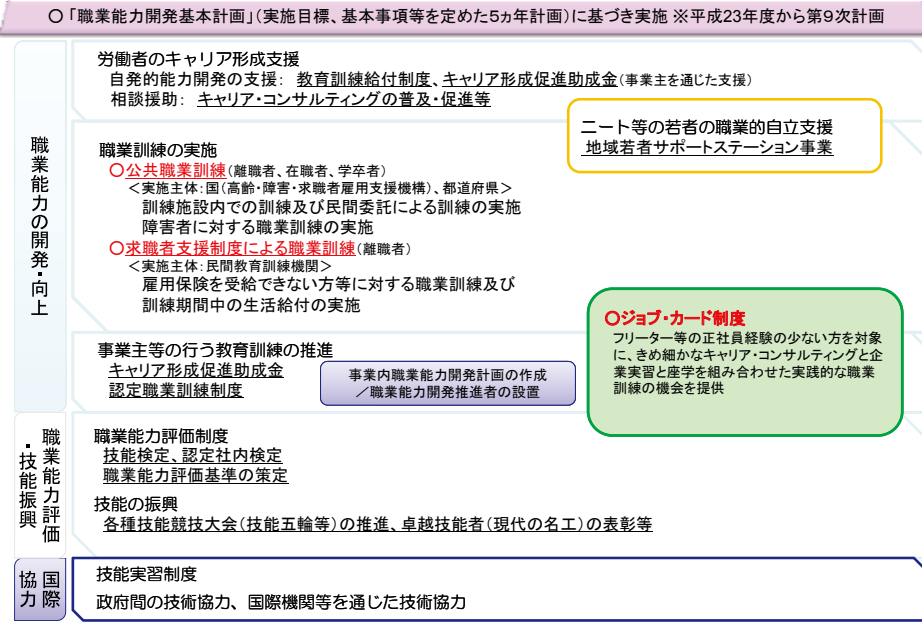
二〇一二年度は東日本大震災対策もあり、対象者が量的に拡大しているなか、いかに本人の希望している職場や能力にマッチした職場に就職して

もらえるかが課題だと考えています。第九次能力開発基本計画(図表2)には、大きく分けて二つ課題が書かれています。一つは、これから伸びゆく成長分野のほうにどうやって有効な訓練を施していくか。もう一つは、雇用のセーフティネットということで、どうやって生活的な保障も含めて訓練につなげていけるかという点です。

人材ニーズに対応した訓練強化

離職者訓練だけについて述べると、中小企業の人材育成というと、技能の振興や在職者の対策もすっかり進めていかなければいけないのですが、

図表1 職業能力開発施策の概要 (平成23年度)



人材ニーズに対応した職業訓練を充実強化していかなければならないという



図表2 第9次職業能力開発基本計画の全体像
—成長が見込まれる分野の人材育成と雇用のセーフティネットの強化—

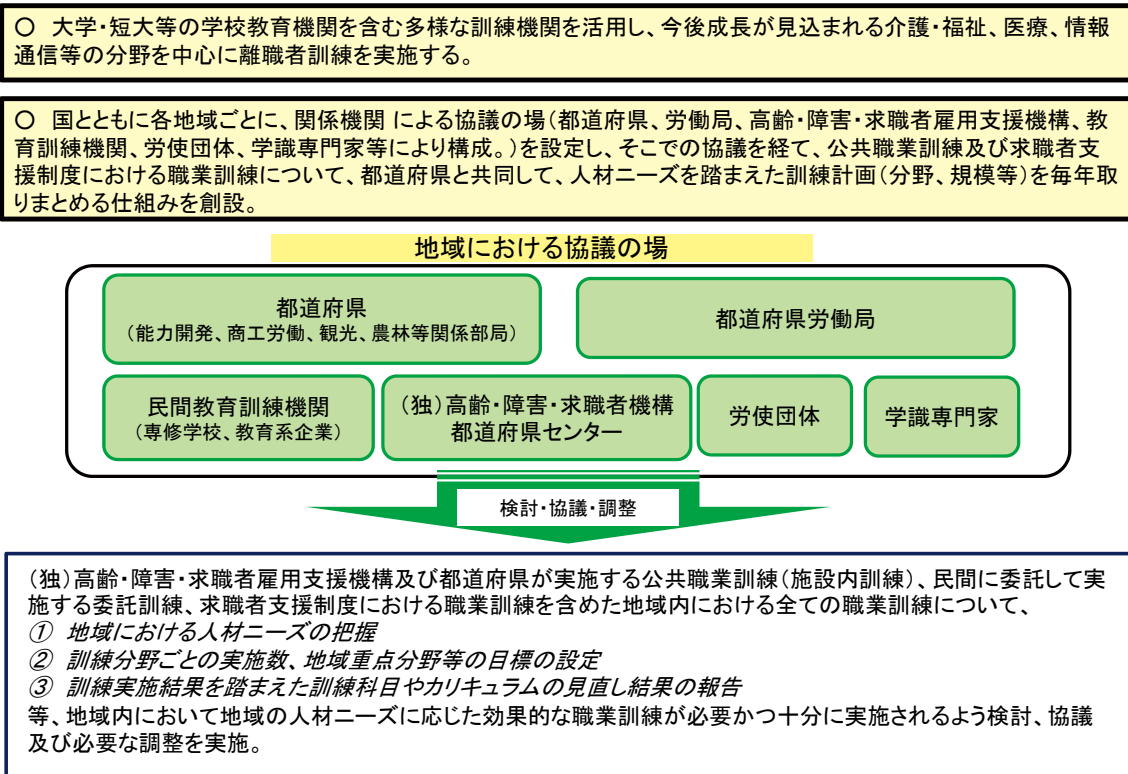


ことがあります（図表3）。

特に二〇二一年一〇月から、雇用のセーフティネットとしての求職者支援制度がスタートしています。先ほど申し上げましたとおり、この制度自体は

どちらかというところ、雇用保険のない方々を対象としており、訓練内容のイメージとして、情報や介護が中心であり、ものづくりは前面に出てこない。そうなってくると、従来の施設の訓

図表3 人材ニーズに対応した職業訓練の充実強化について



練というよりは、民間の機関が担うことも多いわけですが、いざれにしても、地域における訓練では、地域分野ごとに適切な訓練要素を描き出して、訓練科目の設定・実行に結びつけていかな

くはない状況になっています。公共職業訓練の概要をみていきますが、離職者訓練、在職者訓練、学卒者訓練を実施しております。（図表

図表4 公共職業能力開発施設の種類の

公共職業能力開発施設は、職業能力開発校、職業能力開発短期大学校、職業能力開発大学校、職業能力開発促進センター、障害者職業能力開発校に分けられる。
このほか、職業訓練を担当する指導員の養成、再訓練等を行う機関として、職業能力開発総合大学校を(独)高齡・障害・求職者雇用支援機構が設置・運営している。


施設	主な職業訓練の種類	設置主体	施設数 (平成23年4月現在)
職業能力開発校	・中卒・高卒者等、離職者及び在職者に対する職業訓練を実施	都道府県	159
		市町村	1
職業能力開発短期大学校	・高卒者等に対する高度な職業訓練を実施(専門課程)	機構※1	1
		都道府県	13
職業能力開発大学校	・高卒者等に対する高度な職業訓練を実施(専門課程) ・専門課程修了者等に対する高度で専門的かつ応用的な職業訓練を実施(応用課程)	機構	10
職業能力開発促進センター	・離職者及び在職者に対する短期間の職業訓練を実施	機構	61
障害者職業能力開発校	・障害者の能力、適性等に応じた職業訓練を実施	国※2	13
		都道府県	6
(参考)			
職業能力開発総合大学校	・職業訓練を担当する指導員の養成、職業能力の開発及び高度な職業訓練を総合的に実施	機構	1

※1 「機構」と記載してあるのは、独立行政法人高齡・障害・求職者雇用支援機構のことを言う。
※2 国が設置した障害者職業能力開発校は、その運営を、機構(2)及び都道府県(11)に委託している。

4) 都道府県が主にやっているものと、独立行政法人が実施しているものがあり、行政改革の中で、独立行政法人は先端的なものづくりを担うというような意識づけで展開しています。一方、都道府県や市町村では、みずからの地域の産業施策の一環としてしっかりと訓練施策が実施されています。

図表5 離職者訓練(施設内訓練)の概要

- 国は、全国にわたり、離職者が再就職に必要な技能及び知識を習得するために必要な職業訓練を実施し、雇用のセーフティネットとしての訓練機会を担保しています。
- 都道府県は、地域住民サービスの観点から、地域の実情に応じた職業訓練を実施しています。

高齡・障害・求職者雇用支援機構	都道府県
○ 対象 離職者(ハローワークの求職者)	
○ 訓練期間 標準6か月 就業範囲の拡大と多様化する職務に対応し、より再就職に資する訓練とするため、3か月ごとに仕上がり像(訓練目標)を設定(6か月で2つの関連する職務に係る仕上がり像を設定)。	○ 訓練期間 標準6か月～1年
<p>主にものづくり分野を中心とした訓練を実施</p> <p>主な訓練コース例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ テクニカルオペレーション科 ・ 金属加工科 ・ 電気設備科 ・ 制御技術科 ・ ビル管理科 ・ 住宅リフォーム技術科  <p>(例)NC工作機械の技能訓練</p>	<p>地域の実情に応じた訓練を実施</p> <p>主な訓練コース例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 溶接科 ・ 左官科 ・ 建築科 ・ 自動車整備科 ・ 造園科

就職への結びつきもアピール
離職者訓練(施設内訓練)の概要(図表5)ですが、図表6のような事例を活用し、具体的に対象者がどのような訓練を受け、最終的にどのような就職に結びつけたかということを発信、アピールしていかなければならないと考えています。

図表6 公共職業訓練活用事例

図表7は在職者訓練の概要です。在職者訓練も、地域の事業主からのさまざまな申し出等に基づき、二日／五日間ぐらいの短期間で実施しています。学卒者訓練(図表8)では、同じ学

ぶにしても、技能のプロセスなどを学ぶ時間数を多くとっており、企業で実用的に発揮できるようなことを考えて実施しています。

環境エネルギー分野を充実

最後に、東日本大震災への対応について紹介したいと思います。図表9のとおり、被災地においては特別な訓練コースを実施しています。当然、ものづくりの訓練も実施してや建設的な仕事の需要が多いということをかかんがみ、資格を持っていない

【訓練内容】A職業能力開発促進センター 監視制御システム設計製作科 平成23年3月修了生
 【受講者】 男性：26歳 直近の雇用形態：非正規労働者(派遣社員)
 【訓練修了後の希望職種】：計測・制御・ネットワーク技術者

- ① 受講動機
- ・これまで派遣社員としてソフトウェアの評価・検証業務、工業製品の動作確認業務の仕事をしてきたが、単純労働であり、これから正社員として採用されるには専門知識が必要であると考え、制御システムに関する技能・技術、関連知識を習得し、正社員になることを希望。
- ② 職業訓練受講中における主な訓練・支援内容
- ・計測・制御・ネットワーク技術者として必要となるネットワーク技術、Webシステム開発、制御システム設計・開発技術等に関する知識と技術を実習を通じて習得。その上、これら基盤技術を基に生産プロセスに沿って製品開発・納品することを想定した応用課題の設計・製作・評価を行うことができるよう、多様なシステム開発事例を解説するなど担当指導員が丁寧に指導した。
 - ・制御系プログラミング技術の習得ができていなかったことから、担当指導員の指導の下、本人が納得するまで訓練時間外も含めて指導を繰り返した結果、企業にアピールできるレベルにまで達することができた。
 - ・ジョブ・カードを活用して個別面談を実施し、訓練受講までの経緯、希望職種等を確認し、現状認識の乖離の確認及び仕事理解を支援した。その結果、習得した技能によりその成果を活用する職業生活がイメージでき、採用面接でも企業に対して積極的にPRでき、就職することができた。
- 【希望職種への就職実現に向けて取り組んだ訓練内容(主なカリキュラムの抜粋)】
- ・工場内システム構築技術(工場内ネットワーク構築等に関する技能、関連知識を習得) 訓練時間:108時間
 - ・シーケンス制御技術(回路設計、プログラミング実装に関する技能、関連知識を習得) 訓練時間:108時間
 - ・監視カメラなどの機器を制御するプログラミングに関する技能、関連知識を習得
 - ・[制御に必要な技術に関する技能、関連知識を習得] 訓練時間:108時間
 - ・システム設計・開発(システムエンジニアに必要な開発プロセスを習得) 訓練時間:108時間



立体駐車場モデル製作実習



訓練風景(搬送制御装置の開発指導)

③ 結果

- ・B株式会社の「システムエンジニア」として正社員採用(月収22.8万円)

図表7 在職者訓練の概要

- 国は都道府県や民間教育訓練機関では実施することが困難な高度なものづくり分野における技能及び知識を習得させるための職業訓練を実施しています。
- 都道府県は、**地域企業や地場産業の訓練ニーズに対応した、基礎的な訓練**を実施しています。

高齢・障害・求職者雇用支援機構	都道府県
○ 訓練期間	概ね2～5日
○ 訓練内容等	○ 訓練内容等
<ul style="list-style-type: none"> ・主に企業において中核的役割を果たしている者を対象に、職務の多様化・高度化に対応した、サービス・品質の高付加価値化や業務の改善・効率化等に必要な専門的知識及び技能・技術を習得させる高度なものづくり訓練 <p>(新たな技術に対応した訓練例) 「金属表面硬化法の新動向」 (生産工程の改善・改良に関する訓練例) 「油圧システムにおけるトラブルの原因究明と改善」 (技能継承の必要性に対応した訓練例) 「実践被覆アーク溶接(指導者育成編)」 (環境問題に対応した訓練例) 「太陽光発電システムの設計と施工」</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・主に初心者を対象に、機械・機器操作等の基礎的な取扱いを習得させる訓練等地域の人材ニーズを踏まえた基礎的な訓練 ・地場産業等で必要とされる人材を育成するための地域の実情に応じた訓練 <p>(主な訓練コース例) 機械加工科、機械製図科 建築科、情報ビジネス科 等</p> <p>(地域の実情に応じた訓練コース例) 観光ビジネス科、陶磁器製造科、 繊維エンジニア科、自動車整備科 等</p>

図表8 学卒者訓練の概要

- 国は、**職業に必要な高度で専門的かつ応用的な技能・知識**を習得させるための長期課程の訓練を実施(高卒者等2年間)しています。
- 都道府県は、**職業に必要な基礎的な技術・知識**を習得させるための長期課程の訓練を実施(高卒者等1年～2年間、中卒者等2年間)しています。

	普通課程 (中学・高等学校卒業者を対象にした1～2年間の訓練)	専門課程 (高等学校卒業者を対象にした2年間の訓練)	応用課程 (専門課程修了者等を対象にした2年間の訓練)
実施施設	職業能力開発校	職業能力開発大学校 職業能力開発短期大学校 等	職業能力開発大学校 等
目的	地域の実情に応じ、 地域産業に必要な多様な技能・知識を労働者に養成	高度なものづくり人材を育成するため、 技術革新に対応できる高度な知識・技能を兼ね備えた実践技能者を養成	高度な技能・技術や企画・開発能力等を習得し、 生産技術・生産管理部門のリーダーとなる人材を育成
訓練時間	中卒者等(2,800時間(1年につき概ね1,400時間)以上)、高卒者等(1,400時間以上)	2,800時間(1年につき概ね1,400時間)以上	2,800時間(1年につき概ね1,400時間)以上
訓練科	OA事務科、機械加工科、自動車整備科、木造建築科 等	生産技術科、電子情報技術科、制御技術科 等	生産機械システム技術科、建築施工システム技術科 等
受講料	各都道府県で定める額。	390,000円(1年間:高齢・障害・求職者雇用支援機構実施分) * 別途、入学金169,200円が必要	390,000円(1年間:高齢・障害・求職者雇用支援機構実施分) * 別途、入学金112,800円が必要

図表9 東日本大震災へのこれまでの対応(職業能力開発関係)

職業訓練の機動的な拡充・実施

- 訓練定員を確保・拡充する。
 - ・23年度の公共職業訓練の当初計画数:8,002人分
 - ・23年度分として、これまでに設定した基金訓練定員:11,742人分
- 被災者向けの特別訓練コース(建設機械の運転等)の開拓・設定を行う。
 - 【公共職業訓練(委託訓練)における、岩手、宮城、福島県の特別訓練コース認定状況:430人分(10月25日現在)】
 - 岩手県:4コース(総合オペレーション科(建設関係重機の操作))…宮古(5月17日、8月25日開講)、大船渡(7月22日開講)、釜石(7月29日開講)
 - 宮城県:7コース(建築系訓練コース)…気仙沼(8月25日開講)、石巻(9月2日開講)、仙台(9月13日開講)、大崎(10月5日開講)、白石(10月19日開講)
 - (クレーン・玉掛けコース)…気仙沼(11月9日開講予定)、石巻(11月16日開講予定)
 - 福島県:62コース(建築系訓練コース)…郡山・福島・白河(30コース10月以降開講)、若松・田島・坂下(16コース9月～11月開講) 浜地区(16コース10月以降開講)
 - 【基金訓練における、岩手、宮城、福島県の特別訓練コース認定状況:263人分(10月25日現在)】
 - 岩手県:11コース(建設機械運転科)…陸前高田(7月15日、25日、8月5日、9日、15日、22日、9月2日、16日、29日開講)
 - 宮城県:2コース(建設機械運転科)…多賀城(8月1日、9月15日開講)
 - 福島県:6コース(建設機械運転科)…郡山(9月3日、28日開講)、白河(9月9日、30日開講)、安達郡大玉村(9月9日、30日開講)
 - 【求職者支援訓練における、岩手、宮城、福島県の特別訓練コース認定状況:76人分(10月25日現在)】
 - 岩手県:4コース(建設機械運転科)…陸前高田(10月29日、11月18日、12月14日開講予定)、一関(11月21日開講予定)
 - 福島県:1コース(建設機械運転科)…白河(12月12日開講予定)

職業訓練の拡充等(平成23年度第1次補正)

- 被災地域の求職者等に対する建設関連分野(建設設備・電気設備等)をはじめとした公共職業訓練を拡充する。
- 被災地域の訓練生等に対する学卒者訓練や在職者訓練の受講料等を免除する。

訓練施設の復旧(平成23年度第1次補正)

- 被災した公共職業能力開発施設、認定職業訓練校の復旧を推進する。

雇用保険を受給できない方への訓練期間中の生活支援

- 求職者支援制度
- 求職者支援制度による職業訓練の受講及び訓練期間中の給付金の支給において、被災者に対しては以下のような対応を実施
 - ・土地・建物要件について、現住所以外に土地・建物を所有している場合でも、被災者の個別事情も踏まえて、弾力的に運用
- 訓練手当の支給
- 被災により、離職を余儀なくされたり、内定を取り消された方が、公共職業訓練を受講する場合に、受講期間中の生活支援である訓練手当を支給する。

職業訓練等に関する相談への対応

- (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構の青森、岩手、宮城、福島及び茨城センターに、職業訓練受講者や事業主等からの職業訓練等の相談援助を行う「震災特別相談窓口」を設置。(相談件数401件(4月4日～10月20日))

離職者に対して重機等の訓練資格を持つてもらうような訓練を行っています。現状ですが、訓練を受けている人のうち、現地では三割程度が雇用につなが

ついているという状況です。ハローワークでは、経歴を問わない求人の方をお願ひしています。二〇二二年度以降、どう能力開発施策を進めていくかですが、補正予算か

ら二二年度予算にかけて、環境エネルギー分野の訓練をしっかりとやっていければいいと思っています。実際には都道府県に委託して実施する訓練が多いですが、環境エネルギーの範囲を狭く

解さず、省エネなど、地域でいろいろな取り組まれていて実雇用につながるような分野であれば、そこは訓練科目として積極的に設定して欲しいと都道府県に願ひしています。

＜研究報告＞

ものづくり中小企業における人材の確保と育成

—課題と可能性を探る—

J-LPPT 副主任研究員 藤本 真



私からは、ものづくり中小企業における人材の確保と育成について、これまでの調査結果から、その課題と可能性を明らかにすることで、本日のフォーラムの問題提起とさせていただきます。

まず、人材確保・育成の前提として、中小企業の経営状況を調べました。企業の主な事業領域・生産体制を聞いたところ、「発注元の仕様・図面に基づく部品生産」と答えた企業の割合が七三%とトップ。次に多かったのが「多品少量生産体制」で、五七%でした。

こうした生産体制の中で力を入れている取り組みを聞いたところ、「既存製品、サービスの充実」が七八%と最も多く、「人件費、要員見直し」(五七%)、「製品、サービスの拡大」(五五%)、「財務体質強化」(五五%)と続きました。生産、サービスの充実とコストの見直しというトレードオフの関係になりかねない要求の中で、取り組みを進めている背景にはグローバル化の進展を主因とした①価格の低下②品質競争の激化③顧客ニーズの多様化——という市場環境の変化があります。

次にこれらの事業領域・生産体制、あるいは力を入れている取り組みを前

提に生じた人材ニーズをみてみましょう。まず、企業が、つまり製造現場で働いている方に求める知識・スキルとしては、「生産工程合理化のための知識・スキル」(三七%)がトップで、これに「高度に卓越した熟練技能」(三五%)、「品質管理、検査、試験のための知識・スキル」(二八%)が続きます。

一方、技術者、つまり設計や生産管理を担当する社員に求める知識・スキルとしては、「特定の技術についての高度な専門知識」(三三%)の割合がもともと高く、「複数の技術に関する幅広い知識」(三二%)、「ユーザーニーズを把握し、製品設計化する能力」(一九%)の順です。

以上のように、経営上力を入れている「コストとサービスの見直し」という取り組みに対応するかたちで、技術者・技術者に求める知識・スキルがあるということがわかりただけかかと思えます。

四割が転職者を採用

この人材ニーズに基づき、企業では人材の確保——この「確保」には採用と育成も含まれます——が進められるのですが、まず、採用からみていきましょ

う。昨年から過去三年間の若年技能者の採用実施率を調べたところ、新卒採用は五六%、中途採用は六二%という結果でした。新卒については、主に工業高校、工業高校以外の高校から採用しています。しかし、その結果に対して、六一%の企業は「求めるレベルの人材が採れない」、四六%の企業は「求人に対する応募が少ない」と評価しています。

こうした状況に対応するため、ものづくり中小企業では中国やベトナムといった国々からの研修生で代替している事例が多くみられます。こうした研修生は、三年間は確実に働いてくれるし、やる気や能力の点でも日本人学生よりはるかに頼りになるからです。

一方、中途採用を行った企業に対して、その目的を聞いたところ、「即戦力の確保」が七二%と最も多く、「高齢退職への備え」(四二%)、「中核人材育成」(四一%)と続きました。ここで注目すべきは、七割もの企業が「即戦力の確保」をあげているにもかかわらず、その約四割が他業種からの転職者を採用していることです。

企業の方にその理由を聞いたところ、中小企業の事業領域はかなり細分

化、ニッチ化されており、たとえば、多品少量生産型の企業では、大量生産型企業からきた人材を採用しても、使い物にならない。ならば、まったく経験がなくとも意欲や人間性で採用したほうが良いと考えている企業が少なくないということです。

OJT活性化が課題

では、人材育成の取り組みとして具体的に何を行っているかみてみましょう。職場での取り組み、つまりOJTとしては、「やさしい仕事から難しい仕事へ」と答えた企業の割合が六五%と最も多く、「計画的な育成・指導」、「関連業務を含めてのローテーション」、「マニュアル等の活用」がそれぞれ四割程度、「社内勉強会・発表会の実施」は二割程度でした。

Off-JTについては、「社外機関への従業員派遣」が二四%、次いで「情報収集」(一六%)の順です。Off-JTに関する予算、教材、設備を確保している企業は五%未満です。二五%の企業は今後、これらを「増やしたい」と考えているものの、現状ではOJTほど活発に行われていません。自己啓発支援に関しても同様です。このようにものづくり中小企業での

図表1 ものづくり中小企業の人材育成

	うまくいっている	うまくいっていない
【若年正社員を対象とした施策】		
指導者を決めるなどして計画にそって進めるOJT	51.6	39.0
仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる	56.4	58.6
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる	40.3	32.6
新規の業務にチャレンジさせる	15.1	11.8
作業標準書や作業手順書(マニュアル)を使って進めている	53.6	48.0
職場における改善・提案の奨励	45.5	40.3
職場における小集団活動・QCサークル等の活動	25.7	21.2
研修などのOff-JT(職場を離れた教育訓練)	35.4	34.2
自己啓発活動の支援	28.3	27.1
【管理者・監督者を対象とした取り組み】		
管理者・監督者に、部下の教育についてのマニュアルを配布	7.7	4.9
部下の教育・管理に関する研修	28.0	20.0
管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる	36.2	26.8
部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする	20.0	18.1
その他	1.5	1.6
管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない	33.5	46.4

また、「管理者・監督者を対象とした取り組みは行っていない」は、「うまくいっている」が約三割だったのに対し、

人材育成はOJTが中心となるため、これをどう活性化させるかが課題といえるでしょう。

八割が育成に問題あり

従業員の育成・能力開発について、課題となっていることを聞いたところ、約二三%の企業が「特に問題はなし」と回答しました。逆にいえば、八

割近くが「問題がある」と考えているということ。では、具体的にどこに課題があるかを聞いたところ、①「忙しいすぎて、教育訓練の時間が少ない」(三〇%) ②「社外機関の活用にかかるコストがかかる」(二二%) ③「従業員のやる気が乏しい」(二〇%) の三つに集約されました。この三つにどう対処していくかが人材育成を進める上で鍵となってくるのではないのでしょうか。

効果的な能力の明確化

「うまくいっていない」は五割近くとなっています。

OJTが「うまくいっている」企業は管理・監督者を対象とした施策の実施率が高いということが言えます。これは人材育成において、企業ぐるみの取り組みを進めることの重要性、必要性を示したデータといえるのではないのでしょうか。

図表2 見える化の有無と育成・能力開発施策の実施度

育成・能力開発の取り組み	明確化している	明確化していない
計画にそった育成・能力開発	50%	24%
作業標準書・マニュアルの活用	45%	19%
やさしい仕事から難しい仕事へ	73%	52%
ローテーションで関連業務を経験	44%	22%
社内での勉強会・発表会	32%	10%
社員の社外への派遣	30%	19%
Off-JTのための情報収集	20%	18%

では、次にその企業ぐるみの取り組みとして、どのようなものが考えられるか。それを実行することでどのような効果があったかについて見ていきましょう。われわれが五年ほどものづくりをはじめとする中小企業の人材育成について研究してきた中で、あるポイントに着目しました。それは、

「求める能力の明確化」、俗に言う「見える化」が人材育成にどのような影響を与えるのかという点です。調査によると、能力要件を「非常に明確化している」と答えたものづくり企業の割合は一六%、「ある程度明確化している」は三六%で、合わせて半数以上が明確化しています。具体的にどのような方法で明確化しているか聞いたところ、「日常業務中」が五六%でもっとも多く、「小集団活動で」(四六%)、「朝礼で」(四五%)と続きます。

図表2はものづくり企業が行う育成・能力開発の取り組みごとに能力要件を明確化している場合と明確化していない場合、それぞれについての実施度を表したものです。「計画にそった育成・能力開発」の実施率は明確化しているところでは五〇%、明確化していないところでは二四%と倍以上の開きがあります。「作業標準書・マニュアルの活用」や「ローテーションで関連業務を経験」など、企業ぐるみで行う取り組みについても、明確化しているところとそうでないところでは倍以上の差がありました。

Off-JTに関しても「Off-JTのための情報収集」についてはそれほど差はないものの、「社員の社外への派遣」は一%も差があります。つまり、企業の中核となる人材にどのような能力が必要なのかということ。普段から明確に意識しているところほど、育成・能力開発を進めやすい傾向があるといえます。

図表3 勤務先周辺地域の取り組みと従業員の能力開発

	OJTに積極的に取り組んでいる	Off-JTに積極的に取り組んでいる	自己啓発に積極的に取り組んでいる
盛ん	22%	16%	12%
中間	17%	11%	9%
低調	13%	8%	8%

能力開発は無駄にならない

図表3は勤務先周辺地域の取り組みと従業員の能力開発の関係を表したものです。人材育成が盛んな地域ほど、そうでない地域に比べて、OJT、Off-JT、自己啓発に取り組み割合は高くなっています。

企業による人材育成への取り組みが従業員の能力開発意欲に与える影響を調べたのが、図表4です。「職場での取り組みが盛ん」な企業ほど、意欲が高くなっています。企業が能力開発に取り組みむことへの効果を疑問視する方もいるかもしれませんが、この結果をみれば決して無駄にはならないということがおわかりいただけると思います。

図表4 若年従業員の能力開発意欲への影響

能力開発についての考え	職場での取り組みが盛ん	職場での取り組みが盛んではない
研修・自己啓発の時間を増やしたい	45%	38%
マネジメントの知識を習得したい	43%	37%
仕事の幅を広げるため勉強したい	80%	77%
専門性を高めるために勉強したい	78%	75%
資格を取得したい	61%	55%
独立 開業のための勉強がしたい	19%	18%

これまでみてきた調査結果から言えることは、次の二点です。一つめは、質量ともに不足感の残る新卒採用、必ずしも即戦力の確保ができるわけではない中途採用の状況を考えると、中小企業ほど人材の確保において「育成」の比重が高まるのではないかと推測します。

もう一点は、企業の自己評価や従業員の能力開発意欲と企業の取り組みの関係から、「育成」を左右するのは、企業ぐるみの取り組みができていくかどうかにかかっているということです。ただし、今申し上げたことは何ら目新しいものではありません。企業で話

を伺っていると、ほとんどの経営者が普段からこうしたことを頭に置かれていることがわかります。人によっては、強く意識もされています。ただ、厳しい経営環境の中で、コスト削減やニーズの多様化といった要求に対応するなかで、どうしても忘れられがちとなってしまう。



写真と本文は関係ありません

そのような状況で、企業ぐるみでの取り組みをサポートするような、あるいは忘れかけていた大事なことを思い出した経営者の意欲をくじかないよう社会的・政策的な取り組みの確立と運営が必要になってくるのではないのでしょうか。

Japanese Working Life Profile 2011/2012

—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。(主な項目は日本語訳付き)

- contents**
- I. 国民経済の状況
 - II. 人口・労働力
 - III. 雇用
 - IV. 労働移動・失業
 - V. 労働条件（賃金・労働時間・その他）
 - VI. 教育・能力開発
 - VII. 労使関係
 - VIII. 勤労者生活
 - IX. 社会保障



労働政策研究・研修機構【編】 92頁 2011年12月刊 ISBN978-4-538-75011-8

定価：1,050円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp

図表1

図表2 社長の想い

製造、機械加工の三部門に分かれていますが。当社の年齢構成は、高齢者も多く、最高年齢は七三歳。就業規則を改定し、社長の考えである「生涯現役」を実践しています。

社長からはたくさん話が出ましたが、人材の「材」を財産の「財」にしたいという話がありました。また、人員整理は絶対にしないと。経営開示、シックスシグマの徹底や、黒字必達などもありました。

当社では、社長は朝七時から門に立って、出勤してくる社員に「おはよう」と朝のあいさつをします。七時から八時まで門に立つ。今は寒いですが、今日も寒い中、七時から正門に立っておりまして。これには、社員は非常に勇気づけられます。遅刻者がいなく

<事例1>

人財育成への道しるべ

—自立と自律の支援に向けて

栗田アルミ工業社長付・人財育成チーフマネージャー

勝山 勲



人材育成というのは非常に難しい課題であり、どの会社も悩んでいるものだと思います。私も六七歳を過ぎましたが、能力というのは使えば使うほどよくなり、使わないと退化すると実感しています。

人財育成というのは無限にある。だから、会社としてみれば、育成をおぼん立してあげる。そのうえで、やるか、やらないかは本人次第だと思います。報告のタイトルは「人財育成への道しるべ」としましたが、副題のとおり、「自立」と「自律」が本日の話のテーマです。

私どもの会社は、富士重工業の一次サプライヤーで、一九五一年に創業し、現在は二代目の栗田容和が社長をしています。従業員数は一九五人で、短時間勤務の社員や期間社員も相当入ってきました。工場内は、ダイカスト鑄造、グラ

会社のマークに元氣、やる気など

当社の企業理念は、「地球環境を守り、当社及び当社に携わる企業の繁栄とそこに働く社員家族の幸せを願い魅力ある企業をめざす」であり、地球環境を守るなど四つのキーワードが隠されています。図表1の右上にある「GENKI YARUKI KONKI」とあるマークですが、これが社のマークになっており、社員のユニフォームの右肩にはこれが付いています。

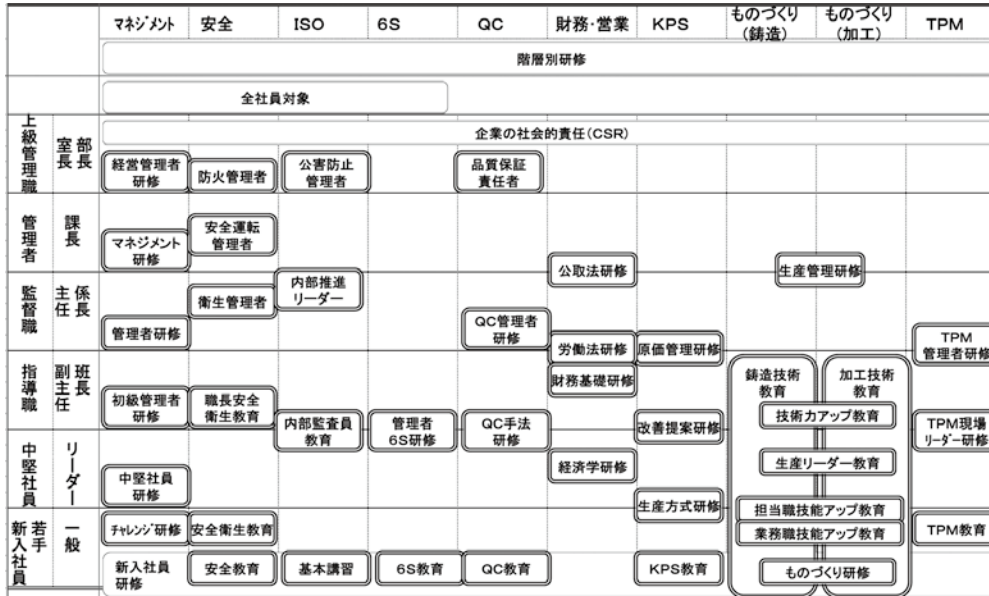
実際には七つの気が秘められており、「元氣であればやる気も出て活気も出る。根氣よく続けて勇気を持って本気になれば、自分の運気が強まる」というものです。その代表的なものをマークに表したわけです。

図表2に「社長の想い」とありますが、中小企業はほとんどオーナー企業なんです。ですから、社長の想いを大切にしたいということで、その想いを社内プロジェクトチームで分析してみることにしました。

社長からはたくさん話が出ましたが、人材の「材」を財産の「財」にしたいという話がありました。また、人員整理は絶対にしないと。経営開示、シックスシグマの徹底や、黒字必達などもありました。

当社では、社長は朝七時から門に立って、出勤してくる社員に「おはよう」と朝のあいさつをします。七時から八時まで門に立つ。今は寒いですが、今日も寒い中、七時から正門に立っておりまして。これには、社員は非常に勇気づけられます。遅刻者がいなく

図表3 教育体系図 1/2



図表4 教育体系図 2/2

資格・技能・スキル				年齢別研修	
指名研修・自己啓発					
作業主任資格	技能検定	社内勉強会	その他		
玉掛け・床上操作式クレーン・フォークリフト・アーク溶接 ガス溶接・産業用ロボット・研削砥石・ガス主任技術者 危険物取扱者・電気主任技術者・技術士・社会保険労務士	コールドチャンバDC・軽合金鋳物鋳造作業・普通旋盤 フライス・数値制御旋盤・マシニングセンター	ダイカスト勉強会・自動車についての勉強会・CAD勉強会	通信教育・初級シニアド	後期キャリア研修Ⅱ	55歳
				後期キャリア研修Ⅰ	45歳
				中期キャリア研修	35歳 ~30歳
				前期キャリア研修	25歳 ~20歳
					18歳

なつたということも良かった点かもしませんが、もう一つ良いことは、社員一人ひとりの顔がよくわかることなのです。元氣なのかどうか。ちょっと返事が弱いと、「何かあったかな」と思ったりするそうです。

キャリア開発方針は明確に

さて、ここから本題の「人材育成方針」についてお話ししますが、実は私は、

茨城県を代表する地方銀行の常陽銀行から一九九九年二月に栗田アルミ工業に入社しました。

金の回らない企業は何をやってもダメだという中で、入社していち早く、資金繰りや月次決算の関係業務でパソコンに向かいましたが、そういう中でも人材育成方針をきちんと持つておかなければならないと思いました。顧客ニーズが常に変化し、競争環境が厳し

く、絶対的な解決策がないなか、ビジネスの成功と当社の経営理念の達成に向け、変化に対応できる人材をスピード感をもって育てなければならぬ。

当社が求める人材像は簡単です。元氣、やる氣、根氣を社是とし、明るく元氣であること、自分の意見が言えること、向上心、そして積極性がある。自立と自律がキーワードです。

最近、キャリア開発体系を整備しま

した(図表3、4)。二〇代、三〇代、四〇代、五〇代と、各世代でのニーズに応じた教育訓練をどのように進めていくかがポイントになってくると思っています。

もう一つ、キャリア開発の基本方針を明確にしました。すべての社員の自立と自律を支援し、「経営理念」「社長の想い」の達成のために資することを目的とするとしました。また、教育の機会はずべての社員に与えられたものであることも掲げました。

就業規則改定で自己啓発も支援

就業規則は、二〇〇八年の二月から一〇月まで、社員によるプロジェクトチームをつくり、そこで内容を考え、全面改定しました。教育関係や自己啓発に関わることも入れていこうと検討しました。

就業規則ができたのは〇八年一〇月三十一日で、リーマン・ショックはもう勃発していました。「社員と共に企業理念達成のためにより良い規則に改善を続けます」ということをうたい、社員をつくった就業規則に社長も判子を押してくれました。

定年部分の検討は難しかった。「定年到達者で、継続勤務を希望する者は全員、別途定める『再雇用規定』を熟知、熟慮のうえ自己責任において定年を自ら決め、七〇歳まで再雇用契約を結ぶことができる」としました。七〇歳を超えた場合には、今度は会社が認めた場合に勤められるようにしました。現在七三歳の社員が元氣に働いています。

なぜこうした規程にしたかと言いま

図表5 教育研修

●第62条

- 1、会社は従業員に対し、業務に必要な知識及び能力を高め、技能を習得させるために必要な教育を行う。従業員は積極的にこれに参加しなければならない、正当な理由なく拒否することはできない。
- 2、教育研修のプログラム及び実施方法については別に定める。
- 3、社外セミナー・資格取得など受講の為の時間は、原則として労働時間の扱いとし通常の賃金を支給する。
- 4、前項の受講費用は、原則として全額会社負担とするが、その都度会社は受講者本人に所属上司を通じ通知、指示する。

すと、社員もプロと同じだといつも言っています。引退というものは、どこかでやって来る。いつ引退するかは自己責任だと。

当社では、教育研修についても就業規則に載せています(図表5)。研修の受講費用すべてを会社が負担すると書いてあります。自己啓発についても積極的に努めなければならぬとしており、費用は会社が費用を出しますよという形でやっております。

現場での社内勉強会も開催し、技術伝承という視点から若い人に教え込む機会もつくっています。

通信講座の答案を社長もチェック

通信教育では、介護の話や年金講座などもあります。六〇歳になっても積極的に受ける人はいます。読む力、書

く力、考える力、これらの力をつけさせるためには、通信講座が手取り早いかもしれません。通信講座の答案用紙はすべて、私と社長で判子を押します。ですから、丸写しなどしたら、みんなわかっちゃいます。そういう部分では、全部見て判子を押してあげるということになります。

職務評価シートについても、元氣、やる気、根気の根拠とか気づきの視点から、評価に乗せてあげたいと思っています。図表6は、製造一課のシートで、ダイカスト鑄造関係のショットブラストや溶解の脱酸などが能力項目に入っています。

次は職務能力を総合考課に落とし込んでいきますが、ここでは資格取得状況も記録しており、びっしり書き込まれていて欄内に書き切れない社員も出ています。昨年、社会保険労務士の資格をとった社員がいました。「独立するのかわ」と聞いたたら、「なかなかそれはできませんので」と言うので、「じゃ、登録費用とかそういうものを全部出しますよ」と、現在は社内労務士として活躍してもらっています。

情報開示も徹底

人材育成にかかる費用も含めて、社員に対する経営開示を進めています。当社は、リーマン・ショックのときにもワークシェアで乗り切りました。自動車部品業界の中でも、人を切ったために業績回復への対応ができなくなつた企業も多々あると聞いています。当社では、人の育成は永続的に進めていくという考えで、今後も進んでいきたいと思っています。

図表6 職務能力評価シート3

(2) 専門的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)

A: 常にできている B: 70~80%大体できている C: 60%以下で努力を要する D: 評価しない

能力の項目	自己評価				会社評価				職務遂行のための基準
	A	B	C	D	A	B	C	D	
ショットブラスト作業									1 始業前点検ができる。
									2 作業標準書の通りに、作業できる。
									3 ショット玉の補充ができる(配合比も考慮)。
									4 新規製品に応じた設定ができる。
									5 メンテナンスが出来る。
									6 表面粗さを理解している。
									7 ショットブラスト機の構造を理解し、操作できる。
									8 アルミ粉塵に対する危険性を理解し、粉塵の処理ができる。
									9 作業終了時炉に付着した酸化物の除去ができる。
坩堝炉									2 脱酸の灰を正しく処理できる。
									3 材料に応じた温度設定と看板明示を変更できる。
									4 溶解バーナーの清掃ができる。
									5 湯の清浄度を保つ為、適宜ノロカきを行える。
									6 保守点検ができる。
									7 坩堝の交換ができる。
									8 自動タイマーの時間設定ができる。
									9 パイロットバーナーの交換ができる。
									10 溶湯温度を確認し適正量のフラックスを入れ、酸化物の除去ができる。
溶解脱酸									2 材質毎の溶解温度設定ができる。
									3 状況を見ながら自ら脱酸灰捨てができる。
									4 インゴットとリターン材を適正な配合比で投入できる。
									5 溶湯の使用量に合わせてタイミングよく材料溶解できる。

最後に、「為せばなる、為さねばならぬ、何事も、ならぬはひとのなきぬなりけり」という米沢の上杉鷹山の名言を紹介させていただきます。当社の社長栗田容和も米沢出身です。

文句のとおり、やればできる、できないのはその気になってやらないだけ。また、当社のある「健挑者」の社員(障

がいをもつ社員)のお母さんからいただいた手紙の中でも、「専門的な知識などなくても何とかしなければならぬ」と真剣に向き合うと必ず道は開ける」というフレーズがございました。私自身これらの言葉にずいぶん勇気づけられました。

＜事例2＞

町工場の人材教育事例報告

浜野製作所代表取締役 浜野慶一



私どもの会社がある墨田区には、都内で二番目の町工場の集積があります。第一位は大田区ですが、墨田区には東西五キロ、南北六キロの狭い地域に約三〇〇の町工場が集積しており、対面積の集積率では、墨田が都内で第一位です。

約三〇〇ある町工場の約半分が従業員五人以下の事業所で、中小というより零細、家族経営をしている町工場が多いのが墨田の特徴です。

当社は金属加工をしている会社で、主に精密板金やレーザー加工、金属プレス加工、プレスの金型の製作をしています。今、従業員が三三人。創立が



一九七八年で、今期で三五期目を迎えます。私は二代目の経営者で、父親が墨田区で創業した町工場を引き継ぎました。父親が創業して、当時は母親が経営をやつて、五〇、六〇歳ぐらいの職人さんが二人、三人ぐらいおり、もちろん自宅兼工場ですつと長い間やってきました。

私が会社を引き継いだとき、従業員は二人で、取引していた会社が四社。当社は四次、五次下請け、下手したら六次ぐらいですつと部品加工をしていました。一九九三年に父親が亡くなり、私は外で働いていたのですが、二八歳のときに帰ってきて社長を引き継ぎました。

その三年後に経営をやつていた母親が亡くなりました、またその三年後に父親、母親が残してくれた工場が隣からのもらい火で全焼するなど、この数年にいろいろな出来事がありました。その後、何とか乗り

越えることができ、二〇〇三年に墨田区の優良工場であるフレッシュユメ工場というモデル工場の認定をいただきました。同年には早稲田大学との産学連携をスタートさせました。

会社の文化を変えたい

産学連携をやり始めようと思ったときは従業員が七、八人ぐらいの会社になっていました。二人しかいないところから従業員を増やしてきましたが、当時は、残業が多いとか、給料が少ないと言つて、「社長、辞めさせてください」と突然、従業員が言ってくる。

辞められると、「えらいこっちゃ」ということになって、即戦力とか経験者優遇という形で採用票なんかに記載して、ハローワークさんにお願いをするので、「たまたまハローワークに行つたら募集の案件が出た」とか、「ちよつと散歩がてらのぞきましよう」とかいう、おっさんがいっばい来て、その結果、会社の中がばらばらになりました。

教育訓練も、OJTといいながらもただただ現場で仕事をやるだけ。教育だとか訓練だとかをしたのは採用して初日の一〇分ぐらい。実態として、そんなことをしてOJTと呼んでいる中

小企業はものすごく多いと思います。二〇〇三年から〇四年にかけて、早稲田大学と一橋大学から、学生が入ってくる縁をいただきました。

通常、産学連携というと、ものづくりの企業と大学が連携することで新商品が生まれたり、開発品ができたというようなことを期待して、棚からぼたもちの考え方で始める経営者がいます。

でも実際は、忙しさなどを理由として、中途半端で終わってしまう会社が中小・零細では非常に多い。

当社の場合は、会社のレベルを上げていくために、会社の文化とか風土を変えていくために産学連携を始めようと思いました。

経済学部、商学部など文系の学生が社内をやってきました。私は社内の職人さんに、今までのやり方で同じような作業を同じようにやっていたのではなかなかもうからない時代になってきていますよ、とか話すのですが、職人さんは私と話しているときは「はいはい」と聞くんですが、五分ぐらいすると、今までどおりのやり方に戻つてしまふ。この凝り固まつてしまった、がっちりとした文化、風土を変えていかないと新しいものにチャレンジできないなと思つたのです。

ブログの作成に着手

学生に社内でもやつてもらつたのは、社内をぐるぐる回つて、現場で働いている従業員さん、職人さんといろいろと会話をしてもらうこと。もちろん営業改善や生産計画、生産管理などいろいろテーマがあるので、特に現



場で働いている人にヒアリングをしてもらって、現場自体の考え方や取り組みを変えていこうと思いました。文系の学生ですから、工場のことなんて何もわからない。よくわからないから職人さんに教わるしかない。そういうことをやっているうちに、ちよつとずつ、職人さんの持つていらっしゃる何か技術がちらほら始めてきました。普通、職人さんに若手を教育してくれという、「いや、社長ね、教育とかね、我々のときは背中を見て覚え」とか言っていて、いつまでたっても平

行線なんです。しかし、学生さんが入ってくれて、少しずつ、文化、風土を変えていった。学生が入ってきて、社内のIT化やホームページ、プログラムの作成など従業員と一緒にやってやりました。会社では日報をつけていましたが、だいたいは今日何をやりましたとか、内容はそういうことが中心で、工場長がチェックして、次の日、私の机の上に置いてある。しかし、私もお客さんが来たり、何かいろいろ打ち合わせがあつたりすると見られない。最終的には読み切れなくなつちやつて、まったく日報の意味をなしていなかったことがありまし

た。

私を書いてある日報も、パートさんが書いてある日報も、みんなで見られないかなと思ひ、インターネットを介したブログでみんなの意見が見られるようになりました。

あるとき、うちの中堅従業員が社内ブログに日報を入れないで帰ってしまいました。家に帰って、「あ、忘れてしまった、日報を入れないで帰ってしまった」と、その従業員は家で入っていたらしいんです。

そうしたら、奥さんが後ろからやってきて、「あなた何やってるの」と。「いや、うちの会社、日報をこういう形でやっているんだ」と。奥さんが「へえ、そんなことやってるんだ。あなた、どんなことを書いてるの、

ちよつと見せてよ」と言つてパソコンを奪った。ほかの従業員や私が入れているものも見たのだそうです。

そこでは、「Aさん、今日は風邪を引いていた私に氣遣いの言葉をかけてもらつてありがとうございました」。そんなようなやりとりがされている。「あなた、いつも遅くてパチンコ屋や飲みに行つていらっしゃるんじゃないかと思つていたけれども、あなたの会社はなかなか捨てたもんじゃない。これからは夜遅く帰つてきても文句言わないから、こういう人たちのために一生懸命仕事をしてあげなさい」と、家族の応援がついていくようになったそうです。

職人が教わる立場に

職人さんがこれをやるとなると、パ



同社のHPより

ソコンもわかりませんし、どこに電源があるかもわからない。今まで技能伝承は、「盗め」なんて言ってきたのに、自分がこれをやるとなると、わからないけど、ちよつと教えてくれ」となる。師匠と弟子の関係がここで入れ替わり、たつた一本のブログではありますが、社内の教育訓練とは言いませんけれども、技能伝承に役立ったことがありました。

当社では積極的な教育訓練投資を行つていきます。社員が国家技能検定の一級をめざすプロジェクトを二〇〇八年から実施しています。その結果、たつた二人しかいなかった町工場が、電気自動車などの開発もできるようになりました。

地域とのつながりでは、地域の中小企業のメンバーと、スクラップになつて捨ててしまう廃材を「配財」にするというところで、子供たちを対象にワークショップなどを開いています。また、大学などとの連携では、深海探査船、潜水艦をつくらうというようなことまでできるよになつてきました。

震災の被災企業支援では、当社よりはるかに規模の大きい同業の岩手県花巻市の会社とネットワークを組んで、うちの会社の事務所にも営業所を出してもらうなど、営業的交流を進めています。

私は全国のものづくり企業団体の役員をやっていますが、二〇一一年の九月には新たなネットワーク（発信ブログ）を立ち上げました。これには全国から一七団体が参加してくれることになっていきます。

＜事例3＞

米沢における地域人材育成の取り組み

米沢ビジネスネットワークオフィス地域情報プロデューサー

横山繁美



私の方からは、米沢での地域における人材育成、能力開発の取り組みについて話したいと思います。私の現職は銀行員です。なぜ銀行がこのような仕事をやるのか、皆さんの頭にその理由が浮かばないかもしれません。

実は、私は二〇〇一年から一〇年間、この仕事をしています。きっかけは、当時、米沢のある企業がITバブルが弾けて撤退しました。そのとき、従業員四〇〇人以上が全員解雇になったのです。その時、銀行には、住宅ローンや学資ローンが返せないという人が、「支店長、何とかしてください」と殺到しました。

そんななか、地域やその地域の企業があり、そこで生活している人がいて銀行がある。では企業が常時雇用してくれる場合は、どうやってつくればいいのか、と改めて考えさせられました。その中で、「米沢ビジネスネットワークオフィス(BNO)」を、金融機関や行政、産業界に呼びかけてつくり

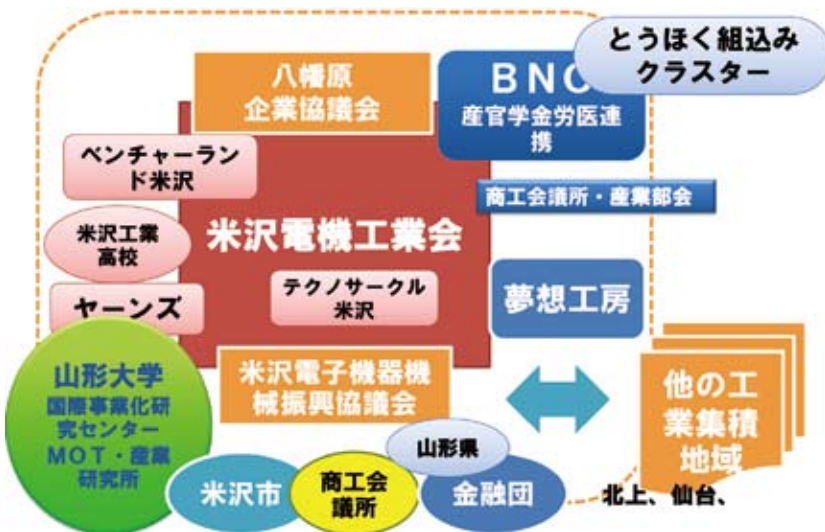
金融、労組、医師会もメンバー

皆さん驚くかもしれませんが、米沢市は一二〇年前に日本の市制が発祥したとき、東京、大阪市、京都市と同じ

ように隆盛を誇っていました。このときの人口は、県庁所在地の山形市よりも多かったのです。米沢は産学連携がかなり盛んで、古くから、大学や工業高校と、産業界、

行政による連携が行われています。オイルショック、プラザ合意、円高不況、バブル崩壊、ITバブル崩壊、中国ショックと、新たな課題が生まれるたびに組織を立ち上げながら、共通認識をもって解決に向けた取り組みを実施してきました。

図表1 米沢産官学重層ネットワーク



米沢の産官学ネットワークを図式化しますと、図表1のとおりになります。中心にあるのは「米沢電機工業会」という約四〇社が加盟している企業グループです。八幡原企業協議会は、工業再配置法に基づき日本で一番最初につくられた工業団地に入っている企業でつくっています。また、電子機器の地元企業だけをつくる協議会もあります。こういうメンバーのほか、行政や大学、金融機関、労働組合、医師会・歯科医師会といった方々もすべて集まって地域の課題を解決しています。

産業転換を果たした米沢

米沢の産業は、最初は繊維から始まっています。米沢は繊維のうちほとんど広幅物を扱っていましたが、沖縄返還のとき、国の政策で繊維の輸出が制限され、米沢も繊維から他の産業へ移らざるを得なくなりました。それで思いついたのが糸をコイルに変えるということ。ワイヤーハーネスや電話機、交換機、電機部品など、コイル系に産業が転換していったわけです。

米沢の工業出荷額は、ピーク時はいわき市と同じぐらいで八〇〇〇億円ぐらいあったんですが、リーマン・ショックと海外移転が進み、今は六五―三億円と、全国で九二番目です。

米沢市の産業の分類をみていくと、「情報」が約六五%と偏っています。ですから、他の産業の競争力をどうするかということや、グローバル化の中で、人材をどうレベルアップさせていくかが大きな課題になっています。

豊かな地域づくりの取り組み

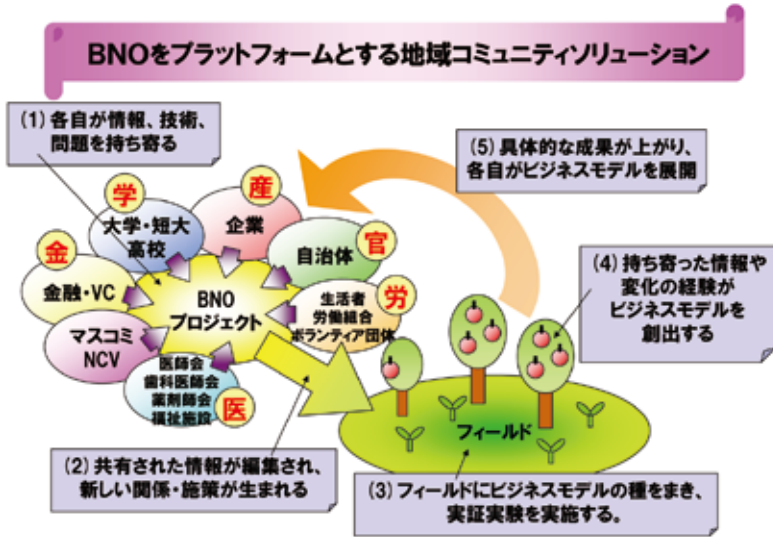
先ほど話したとおり、BNOを一〇年前に立ち上げましたが、当初は、「でん縁都市構想」ということで、情報化を戦略的に活用した地域社会のデザインを考えていこうとスタートしました。地域のものづくりの変革を生かしていくには、何をどうすればいいのか、技術振興やボランティアな重層ネットワーク、コミュニティサービスをどう位置づけていくかなどを議論しました(図表2)。

最初にやりたいと思ったのが地域活性化と、IT社会に向けた教育をどう

図表2 サスティナブル(持続可能)な地域社会の構築を目指して



図表3 産学官金労医連携によるビジネスモデルの創出



図表4 BNOが取り組んできた地域ソリューション I

2001.11月	米沢ビジネスネットワークオフィス設立:<産13 学1 官2 金2>
12月	「いつでも参観日」実証実験開始:<子育て支援>
2002. 4月	「デジタルシューティング」WEBショップ販売開始
5月	「医療福祉ネットワークサービス(NS)」勉強会開始
10月	「医療福祉NS」<ランドデザイン>策定・<4つのProject>活動開始
2003. 1月	「病院にいても我が家」実証開始
3月	「いつでも参観日」販売開始
4月	「米沢工業高校専攻科」スタート:情報技術・生産技術コース設置
9月	「米沢産業育成事業運営委員会」スタート:産官学による運営方式
12月	経産省 H16年度「健康支援システム(EBH)」に関する地域調査研究(1M)「採択・実施
2004. 2月	介護情報HP「米沢ウェルネスサイト」運営開始
3月	「デジタル実験ハウス」設置・運営開始
4月	「株式会社好生(健康サービス事業)」設立
8月	経産省 H17年度「健康サービス産業創出支援事業(5M)」採択・実施
10月	「重層的ものづくり人材育成事業」取組開始
2005. 1月	東北経産局「重層的ものづくり人材育成事業」検討会参画
6月	経産省「産学連携製造中核人材育成事業」採択
8月	経産省 H18年度「健康サービス産業創出支援事業(120M)」採択・実施
2006. 4月	経産省「産学連携製造中核人材育成事業」採択
	米沢市「健康サービス産業創出支援事業」採択・実施
6月	産学連携製造中核人材育成事業「高密度実装研究会」設立
8月	山形・宮城「とうほく組込み産業クラスター」設立

するかという問題、また、地域経営の立体複合のトライアルなどでした。そしてだんだんと、産業の構造変化に向けたグローバルに対応した人材育成に取り組んでいくようになりました。BNPでは、いろいろな団体が集まり、さまざまなフィールド実験をしながら、新たなビジネスモデルを立ち上げていく運営方式を行っています(図表3)。

運営会議の方法は、産業界や行政、大学などの方々が二週間に一回集まって会議しています。これまで、二〇〇一年から二〇一〇年開催しました。議事録は、会員企業にすべて電子ファイルで配信しています。

図表4、5は、BNPが二〇一〇年から取り組んできた地域ソリューションの一覧です。

次は、BNPのものづくり人材育成事業について紹介します。米沢には、米沢工業高等学校がありますが、年々進学率が高くなって、専門性を生かさないで短大や専門学校、大学に進学し、

なかなか地元に残ってくれない、という状況がありました。この状況を何とかしなければならぬということ、工業高校にさらに二年前の「専攻科」を立ち上げることを構想し、あわせて、産業界における人材育成をするためのスクールもつくりました(図表6)。これら「米沢情報技術コミュニティスクール」構想は、二〇一〇年に実現しました。県や市、大学、行政、すべての機関に提案書を持っていき、最終的に県から工業高等学校の専攻科の認可をもらいました。

専攻科で具体的に何をしているのかですが、情報技術コース(六人)と生産技術コース(六人)とがあります。ここではすべて高校の先生が教えるわけではなく、大学の先生や、一般企業の方が教えたり、現場研修を受けられます。

現場で欲しい人材を、学校外の教師が高校生にそのニーズを伝えると同時に、社会での仕事のやり方や実習の仕方、ある時はあいさつの仕方も含めて教育をする場としていきます。

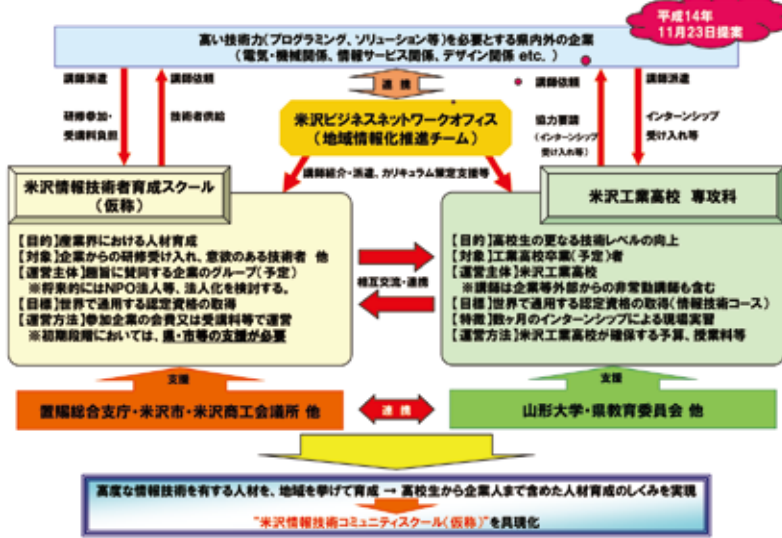
専攻科でどんなことをしているかの

工業高校に専攻科を設置

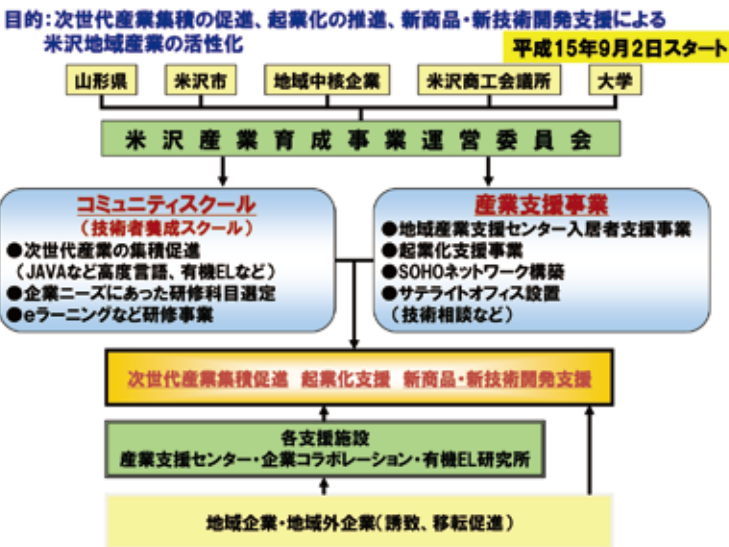
図表5 BNOが取り組んできた地域ソリューション II

2007. 4月	経産省「産学連携製造中核人材育成事業」採択 米沢市「健康サービス産業創出支援事業」継続採択
7月	とうほく組込み産業クラスター「中小機構-川上・川下NW構築事業」受託
2008. 4月	米沢市「健康サービス産業創出支援事業」継続採択
7月	中小機構「産業立地・人材養成等支援事業」採択 とうほく組込み産業クラスター「中小機構-川上・川下NW構築事業」受託
9月	山形大学産学連携強化-柴田副代表国際化センター副センター長(教授)就任 「米沢市自動車関連産業等地域活性化戦略協議会」提案・設立
2009. 2月	「有機EL事業」バックアップで東北経産局と連携開始
4月	東北経産局-広域地域連携事業協議(白石-米沢-喜多方-会津若松)
6月	中小機構「ものづくり若手経営者支援事業」実施協議 東北経産局「有機EL-あかり塾」実施連携合意
7月	とうほく組込み産業クラスター「中小機構-川上・川下NW構築事業」受託 「元気米沢プロジェクト」提案・設立 「有機EL-あかり塾」設立・開塾記念フォーラム開催 米沢商工会議所「ものづくり若手経営者塾-柴田塾」開塾
8月	「有機EL:標準規格策定」勉強会開催 経産省「地域魅力発見ハズラー」運営・実施
10月	山形大学「国際事業化センター(街中サテライト)」事業連携開始
11月	中小機構「ものづくり若手経営者塾-外山塾」開塾
2010. 4月	とうほく組込み産業クラスター「東北地域組込みソフトウェア関連広域連携事業」受託
5月	東北大・山形大学「中国ビジネス研究会」設立・運営連携 BNO運営会議200回記念講演会開催-講師:山形大学結城章夫学長
6月	東北経済連合会「くるまを考える会」連携-コーディネート開始

図表6 米沢情報技術コミュニティスクール(仮称) 構想(案) 概要



図表7 米沢産業育成事業運営委員会



具体的な事例ですが、例えばJavaの資格を取らせたり、NECソフトなどで一カ月間研修をさせてもらい、自分でソフトを開発するなどのインターンシップを行いました。手づくりの電気自動車のプロジェクトなどもありました。

電気自動車のプロジェクトでは、子供たちがじかに企業の方々と触れ合い、自分たちができることとできないことをきつちりと認識し、新たなチャレンジ意欲を持ってもらうということがあります。

米沢地域で共通の資格を創設

米沢では、次世代産業集積の促進などを目的として、米沢産業育成事業運営委員会をつくっています(図表7)。この事業のポイントは、地域が事業運営にすべてかかわろうということです。委員長は東北パイオニアさんです、電機工業会の会長さんから山形大学、県立女子短期大学、米沢市までメンバーになっています。

通常、こういうことを行政がやると、事務局は商工会議所がやったり市がやる。ところが、われわれは民間ベースでやろうということで、事務局も産官

学が入るような形で運営しています。育成事業では、米沢らしいことをやろうと、電子機器という部分での情報通信機器の製造工程と対応講座を考え、二〇〇五年の経済産業省の「製造中核人材育成事業」に申請したところ、この提案が通りました。この事業フレームのなかで、いまは戦略的生産革新コースをつくっています。

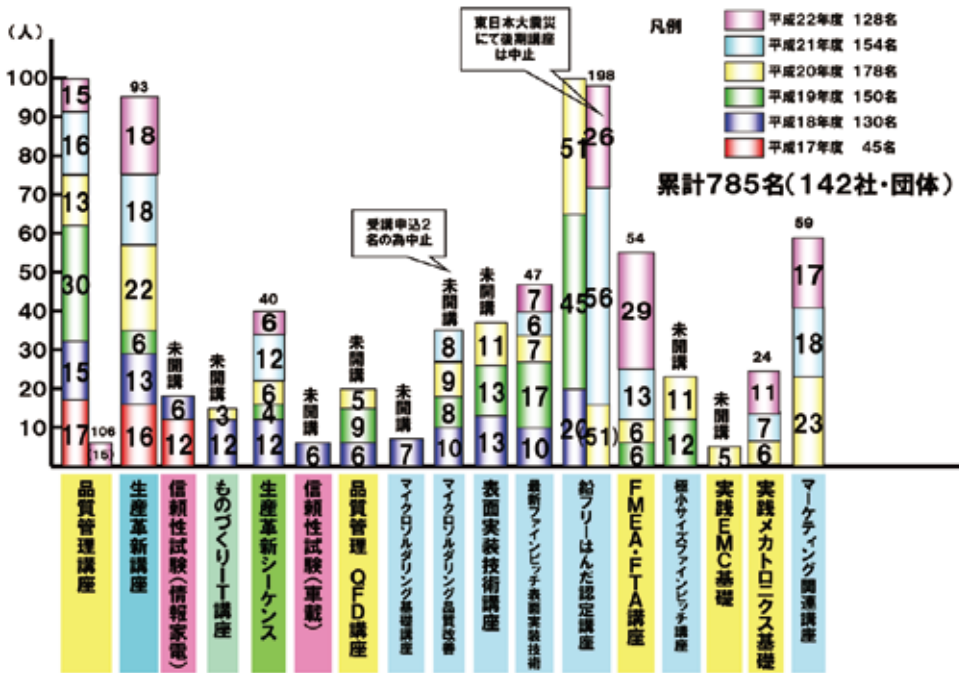
また、米沢地域共通の鉛フリーはんだ付けの技術認定を行っています。通常、技術認定は日本溶接協会で行っています。なぜ米沢でやるのかといいますと、技術認定をうけるために米沢から東京に来ると三日間ぐらい日数がか

かり、出張旅費もかかる。受講料が仮に一〇万円だとすれば、一人一回行くと三〇万円かかってしまう。

それならば、溶接協会さんに試験問題をつくっている方を紹介してもらって、試験問題をつくり、同等の認定を米沢でやっしまおうということになりました。米沢では、受講料は一万円で実施しています。

これで何が起きたかといいますと、企業同士が、お互いのはんだ付けの技術力がわかるようになりました。それによって、お互い「今こういうはんだ付けの仕事を抱えているのだが、うちのほうで注文が重なってしまっただけ

図表8 講座受講者推移（～平成22年度）



おたくのほうでこの仕事を引き受けてくれない?」とか、地域内での受発注の調整ができるようになりました。
また、これは米沢地域共通ですから、あの会社には一級さんがいる、あそこには二級の人が何人いるということが全部わかるようになり、ホームページでも公開していることから、企業間での共同の受発注もできるようになったということがあります。

最後に、図表8は、製造中核人材育成事業における二〇〇五年から現在までの累計の受講者数です。約七八五人、約一四二団体に達しています。
今後について、産業の転換とともに、実施すべき教育の自身も違ってくるのかなと思っています。ただ、品質や生産技術については、普遍的な教育として継続していかなくてはならないと思っています。

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(ナサービス)

No.619 FEBRUARY 2012
2012年特別号

2011年労働政策研究会報告
2011年労働政策研究会準備委員会責任編集

【メインテーマセッション：若年者雇用をめぐる政策課題】

【論文】企業の人材採用の動向 —リーマンショック後を中心に
大卒就職率はなぜ低下したのか —進学率上昇の影響をめぐって
「日本型」高校就職指導を再考する
スウェーデンにおける若年者雇用と職業能力開発 —高等職業教育(YH)を中心に

永野 仁
太田聡一
堀有喜衣
両角道代

【自由論議セッション】

Aグループ

【論文要旨】教育訓練が高齢者の賃金に与える影響に関する実証分析

【論文】大学教育と初期キャリアの関連性
—全国大学4年次と卒業後2年目の継続調査

馬 欣欣
梅崎 修
田澤 実

【論文要旨】職業・ライフコースが貧困リスクに及ぼす影響
—性別による違いに注目して

【論文要旨】企業内人材育成におけるOff-JTの有効性と課題
—Off-JTの有効性を規定する要因とは

森山智彦
佐藤雄一郎

Bグループ

【論文】企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進 —雇託(再雇用者)社員を中心にして

藤波美帆
大木栄一

【論文要旨】中高年ホワイトカラー系IC(インデペンデント・コントラクター)のキャリア類型

遠藤彰彦

【論文】ドイツにおける時間政策の展開

田中洋子

【論文要旨】教育、職業訓練、労働市場の密接なリンク形成 —教育・訓練の本格連携の推進、デュアル訓練の大規模拡大、日本版資格枠組みの構築

岩田克彦

Cグループ

【論文要旨】組織変動下における営業支援職のキャリア意識 —A社の事例研究

臼井美奈子

【論文】職業能力開発を行う上での時間的制約の問題

—中小製造業データの分析から
民間教育訓練プロバイダーにおける教育訓練サービスの改善活動
—サービス改善に向けた活動を規定する要因

高見具広
藤本 真

【論文要旨】事業運営に役立つ仕事経験としての「管理者」経験の特徴
—製造業A社の事例

佐藤佑樹

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp