

第3節 ものづくり企業における能力開発の取組と効果

この節では、ものづくり企業における能力開発の取組と効果について、(独)労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」という。）の「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」から分析する。

1. ものづくり企業における能力開発の取組

ものづくり企業が、どのような従業員の育成・能力開発に関する環境整備を行っているかをみていく。伝統的に、品質向上や生産性の改善等を目的として行われることも多い「改善提案の奨励」や「小集団活動やQCサークルの奨励」と並んで、「能力評価制度の導入」、「目標管理を通じた能力の棚卸し」、「自社の技能マップの作成」、「個人ごとの育成計画の作成」、「メンター制度やチューター制度など先輩社員が新入社員をサポートする制度の導入」も実施割合が比較的高くなっている。社内に必要な技能を洗い出し、それを階ていとして見える化し、従業員が技能の階ていを登っていくことを計画的に確認・支援する、従業員の育成・能力開発における、言わばPDCAサイクルを持っている企業が一定割合存在することがうかがえる。なお、これらの環境整備を「特に何も行っていない」とした企業は15.4%であった（表231-1）。

表231-1 従業員の育成・能力開発における環境整備（複数回答）

(%, n = 3,366)

全体	改善提案の奨励	能力評価制度の導入	目標管理を通じた能力の棚卸し	自社の技能マップの作成	小集団活動やQCサークルの奨励	個人ごとの育成計画の作成	先輩社員が新入社員をサポートする制度の導入	メンター制度やチューター制度など	キャリアコンサルタントの活用	予算、時間等の提供	自主的な研究開発への会社設備、	社内公募制度の導入	社内広報等によるロールモデルの共有	その他	特に何も行っていない	無回答
100.0	48.8	39.0	28.2	27.7	24.0	23.3	15.8	5.3	5.2	3.2	1.2	0.9	15.4	0.2		

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

ものづくり企業が、従業員が身に付けた能力・スキルについて、実務で発揮するためにどのような取組を行っているかをみていく。「特に行っていない」とした企業は21.4%であったため、約8割の企業が何かしらの取組を行っていることが分かる。取組の内容としては、「そのままの配置で身に付けた能力・スキルに関連する業務を指示」が63.8%と最も多く、「身に付けた能力・スキルに関連する部署・担当への異動・配置転換」や「プロジェクトチー

ム等の人選での身に付けた能力・スキルの考慮」がそれぞれ34.0%、13.7%、「社内公募制度の導入」は3.3%となっている（表231-2）。

表231-2 身に付けた能力・スキルを実務で発揮するための取組（複数回答）

(%、n=3,366)

全体	そのままの配置で身に付けた能力・スキルに関連する業務を指示	部署・担当への異動・配置転換	身に付けた能力・スキルに関するプロジェクトチーム等の人選での身に付けた能力・スキルの考慮	社内公募制度の導入	社内副業制度の導入	退職して学び・学び直しを行った者が会社に復帰できる制度の設定	社内フリーエージェント制度の導入	その他の支援	社内ベンチャー制度の導入	特に行っていない	無回答
100.0	63.8	34.0	13.7	3.3	2.6	2.3	1.3	0.8	0.7	21.4	0.4

備考：正社員又は正社員以外に対して取組を行っている企業の割合。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

ものづくり企業が、従業員の身に付けた能力・スキルについてどのように処遇へ反映させているかをみていく。正社員に関しては、5割以上の企業が「昇給（基本給の引き上げ）」や「賞与への反映」といった賃金への反映を行っていたほか、「役職等の昇進・昇格」への反映も3割を超える企業が行っていた。一方で、正社員以外に関しては「昇給（基本給の引き上げ）」は27.5%、「賞与への反映」は19.7%、「役職等の昇進・昇格」は6.1%にとどまっている。正社員の方が計画的なOJTやOFF-JTによる能力開発の機会が多いことに留意が必要であるが、正社員と正社員以外では身に付けた能力・スキルについて、処遇への反映に差が生じていると考えられる（表231-3）。

表231-3 身に付けた能力・スキルの処遇への反映（複数回答）

(%、n=3,366)

	全体	昇給（基本給の引き上げ）	賞与への反映	手当の支給（デジタル技術に特化したものを除く）	役職等の昇進・昇格	資格取得などに対する一時金の支給	正社員への転換	デジタル技術に特化した、技能手当や資格手当など能力に関する手当の支給	その他	特に反映させていない	無回答
正社員	100.0	54.5	51.8	36.9	36.6	23.4	-	3.6	0.8	11.6	0.8
正社員以外	100.0	27.5	19.7	14.9	6.1	8.9	20.1	1.4	0.5	35.7	13.2

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

2. ものづくり企業における能力開発への期待と効果

ものづくり企業が従業員の育成・能力開発について期待する効果について経営面と人事面に分けてみていく。

(1) 経営面における能力開発への期待と効果

経営面において、ものづくり企業が従業員の育成・能力開発による効果として期待していることをみていく。「技術水準や品質の向上」が74.0%と最も割合が高く、次いで「生産・加工にかかる作業時間の短縮」が59.5%、「不良率の低下」が54.3%、「売上・利益の向上」が49.9%となっている（表232-1）。

表 232-1 従業員の育成・能力開発による経営面の効果として期待するもの（複数回答）

(%、n = 3,366)

全体	技術水準や品質の向上	生産・加工にかかる作業時間の短縮	不良率の低下	売上・利益の向上	製品やサービスに対する顧客満足度の向上	高付加価値製品・商品の開発	注文に対する柔軟な対応の促進	企業イメージの向上	事業分野の拡大	その他	特にない	無回答
100.0	74.0	59.5	54.3	49.9	40.7	26.0	23.2	17.2	12.2	0.6	1.6	0.2

備考：従業員の育成・能力開発による効果として期待するものについて、経営面の選択肢、「その他」、「特にない」、「無回答」の回答結果。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

次に、経営面において、ものづくり企業が従業員の育成・能力開発の効果を感じているかをみていく。「効果を感じている」とした企業（15.4%）と「やや効果を感じている」とした企業（50.6%）を合計すると66.0%となっている。一方、「あまり効果を感じていない」とした企業（21.6%）と「効果を感じていない」とした企業（3.0%）を合計すると24.6%となっている（表232-2）。

表 232-2 従業員の育成・能力開発を行うことによる経営面の効果の実感

(%、n = 3,366)

全体	効果を感じている	やや効果を感じている	あまり効果を感じていない	効果を感じていない	従業員の育成・能力開発を行っていない	無回答
100.0	15.4	50.6	21.6	3.0	8.7	0.7

表232-2の従業員の育成・能力開発の効果について、「効果を感じている」又は「やや効果を感じている」とした企業が具体的にどのようなところで効果を実感したのかをみていくと、効果への期待が最も高かった「技術水準や品質の向上」が74.2%と最も実感を得た割合が高くなっている。次いで、「生産・加工にかかる作業時間の短縮」が61.6%、「不良率の低下」が46.6%、「売上・利益の向上」が34.1%となっており、表232-1で示した、ものづくり企業が従業員の育成・能力開発による経営面の効果として期待していることと、同一の順番となっている。経営面において、能力開発の効果を実感している企業は、能力開発によって期待している効果を実感していることが分かる（表232-3）。

表232-3 従業員の育成・能力開発を行うことで実感した経営面の効果の内容
(複数回答)

(%、n=2,221)

全体	技術水準や品質の向上	生産・加工にかかる作業時間の短縮	不良率の低下	売上・利益の向上	製品やサービスに対する顧客満足度の向上	注文に対する柔軟な対応の促進	高付加価値製品・商品の開発	企業イメージの向上	事業分野の拡大	その他	無回答
100.0	74.2	61.6	46.6	34.1	31.2	23.0	19.9	16.6	9.2	1.7	0.3

備考：従業員の育成・能力開発を行うことによる経営面の効果の実感について、「効果を感じている」、「やや効果を感じている」と回答した企業に対する調査。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

(2) 人事面における能力開発への期待と効果

人事面において、ものづくり企業が従業員の育成・能力開発による効果として期待していることをみていく。「従業員の能力・スキルの底上げ」が82.2%と最も割合が高く、次いで「既存の従業員のモチベーションの向上」が56.8%、「従業員の仕事へのチャレンジ意欲が高まること」が50.5%、「経験のある従業員の指導力の向上」が36.9%となっている（表232-4）。

表 232-4 従業員の育成・能力開発による人事面の効果として期待するもの（複数回答）

(%、n = 3,366)

全体	従業員の能力・スキルの底上げ	既存の従業員のモチベーションの向上	従業員の仕事へのチャレンジ意欲が高まること	経験のある従業員の指導力の向上	従業員の離職率の低下	新入社員がすぐに仕事を覚えられるようになること	異動や配置のしやすさの向上	新卒採用の応募の増加	中途採用の応募の増加	計画的に異動や配置ができるようになること	その他	特にない	無回答
100.0	82.2	56.8	50.5	36.9	30.1	20.2	17.6	16.1	16.1	14.0	0.6	1.6	0.2

備考：従業員の育成・能力開発による効果として期待するものについて、人事面の選択肢、「その他」、「特にない」、「無回答」の回答結果。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

次に、人事面において、ものづくり企業が従業員の育成・能力開発の効果を感じているかをみていく。「効果を感じている」とした企業（11.7%）と「やや効果を感じている」とした企業（49.4%）を合計すると61.1%となっている。一方、「あまり効果を感じていない」とした企業（25.9%）と「効果を感じていない」とした企業（3.4%）を合計すると29.3%となっている（表232-5）。

表 232-5 従業員の育成・能力開発を行うことによる人事面の効果の実感

(%、n = 3,366)

全体	効果を感じている	やや効果を感じている	あまり効果を感じていない	効果を感じていない	従業員の育成・能力開発を行っていない	無回答
100.0	11.7	49.4	25.9	3.4	8.8	0.8

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

表232-5の従業員の育成・能力開発の効果について、「効果を感じている」又は「やや効果を感じている」とした企業が具体的にどのようなところで効果を実感したのかをみていくと、効果への期待が最も高かった「従業員の能力・スキルの底上げ」が83.3%と実感を得た割合が最も高くなっている。次いで「既存の従業員のモチベーションの向上」が57.4%、「従業員の仕事へのチャレンジ意欲の高まり」が43.9%、「経験のある従業員の指導力の向上」が28.9%となっており、表232-4で示した、ものづくり企業が従業員の育成・能力開発による人事面の効果として期待していることと、同一の順番となっている。人事面においても、能力開発の効果を実感している企業は、能力開発によって期待している効果を実感していることが分かる（表232-6）。

表232-6 従業員の育成・能力開発を行うことで実感した人事面の効果の内容（複数回答）

(%, n=2,057)

全体	従業員の能力・スキルの底上げ	既存の従業員のモチベーションの向上	従業員の仕事へのチャレンジ意欲の高まり	経験のある従業員の指導力の向上	異動や配置のしやすさの向上	従業員の離職率の低下	新入社員がすぐに仕事を覚えられるようになった	中途採用の応募の増加	計画的に異動や配置ができるようになった	新卒採用の応募の増加	その他	無回答
100.0	83.3	57.4	43.9	28.9	20.3	19.4	11.7	9.3	9.3	8.6	0.4	0.3

備考：従業員の育成・能力開発を行うことによる人事面の効果の実感について、「効果を感じている」、「やや効果を感じている」と回答した企業に対する調査。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

3. 能力開発を行うことの効果を感じている企業についての分析

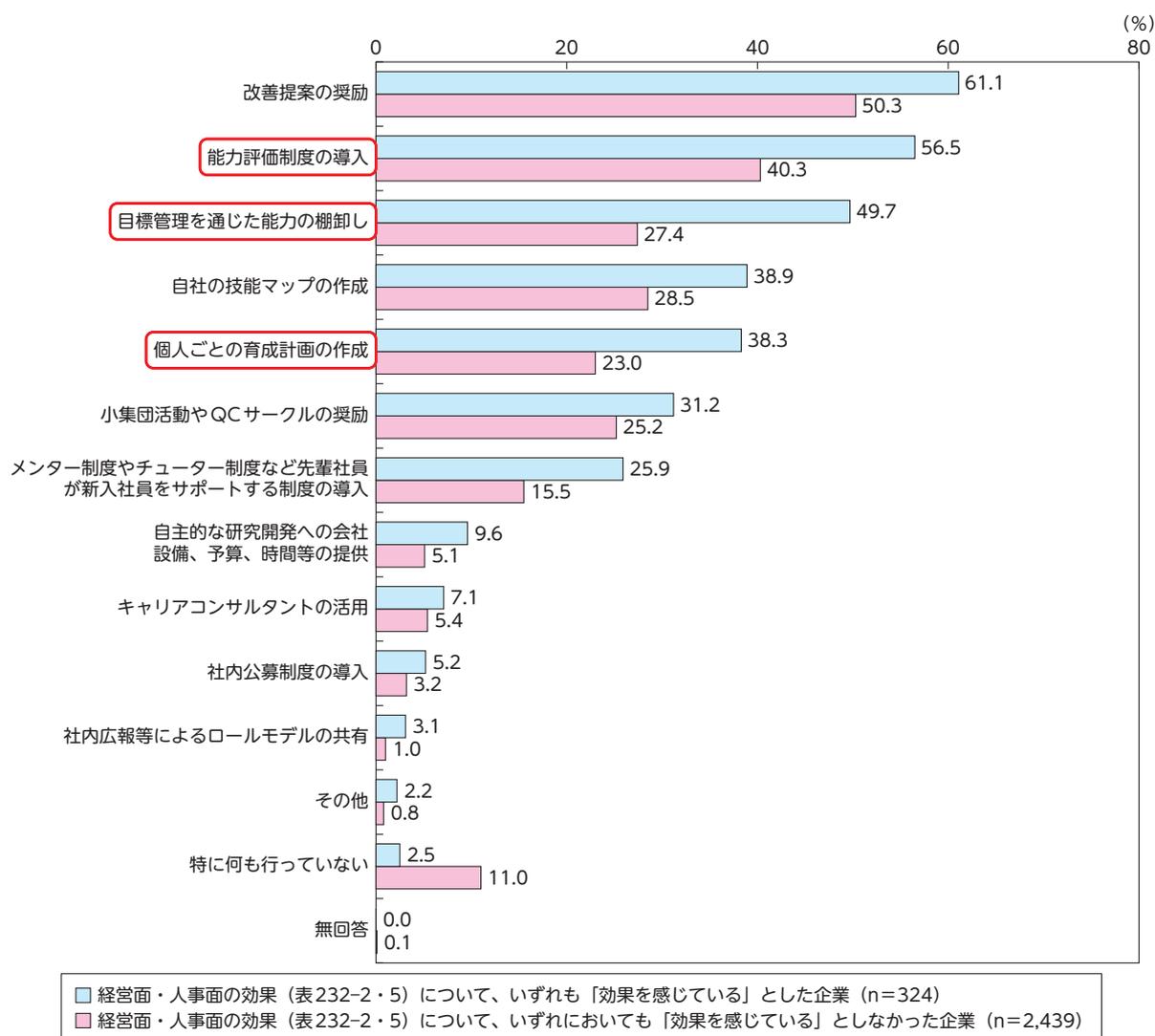
ここからは、従業員の育成・能力開発を行うことによって企業が実感する効果（表232-2・5）と、育成・能力開発の環境整備（表231-1）、身に付けた能力・スキルを発揮するための取組（表231-2）、処遇への反映（表231-3）の関係について分析する。

具体的には、従業員の育成・能力開発を行うことによる効果の実感（表232-2・5）で、経営面・人事面の効果について、いずれも「効果を感じている」とした企業と、経営面・人事面いずれにおいても「効果を感じている」とはしなかった企業を比較していく。

(1) 能力開発の効果の実感と環境整備の関係

従業員の育成や能力開発における環境整備（表231-1）について、表232-2・5において、いずれも能力開発の「効果を感じている」とした企業と、表232-2・5において、いずれにおいても「効果を感じている」としなかった企業を比較すると、「特に何も行っていない」を除く全ての項目で「効果を感じている」とした企業の方が高い割合となっている。特に、「能力評価制度の導入」、「目標管理を通じた能力の棚卸し」、「個人ごとの育成計画の作成」では、その差が大きくなっている。また、育成・能力開発の「効果を実感している」とした企業において、環境整備を「特に何も行っていない」とした割合は2.5%にとどまっている（図233-1）。

図233-1 従業員の育成・能力開発における環境整備と経営面・人事面の効果の実感（複数回答）



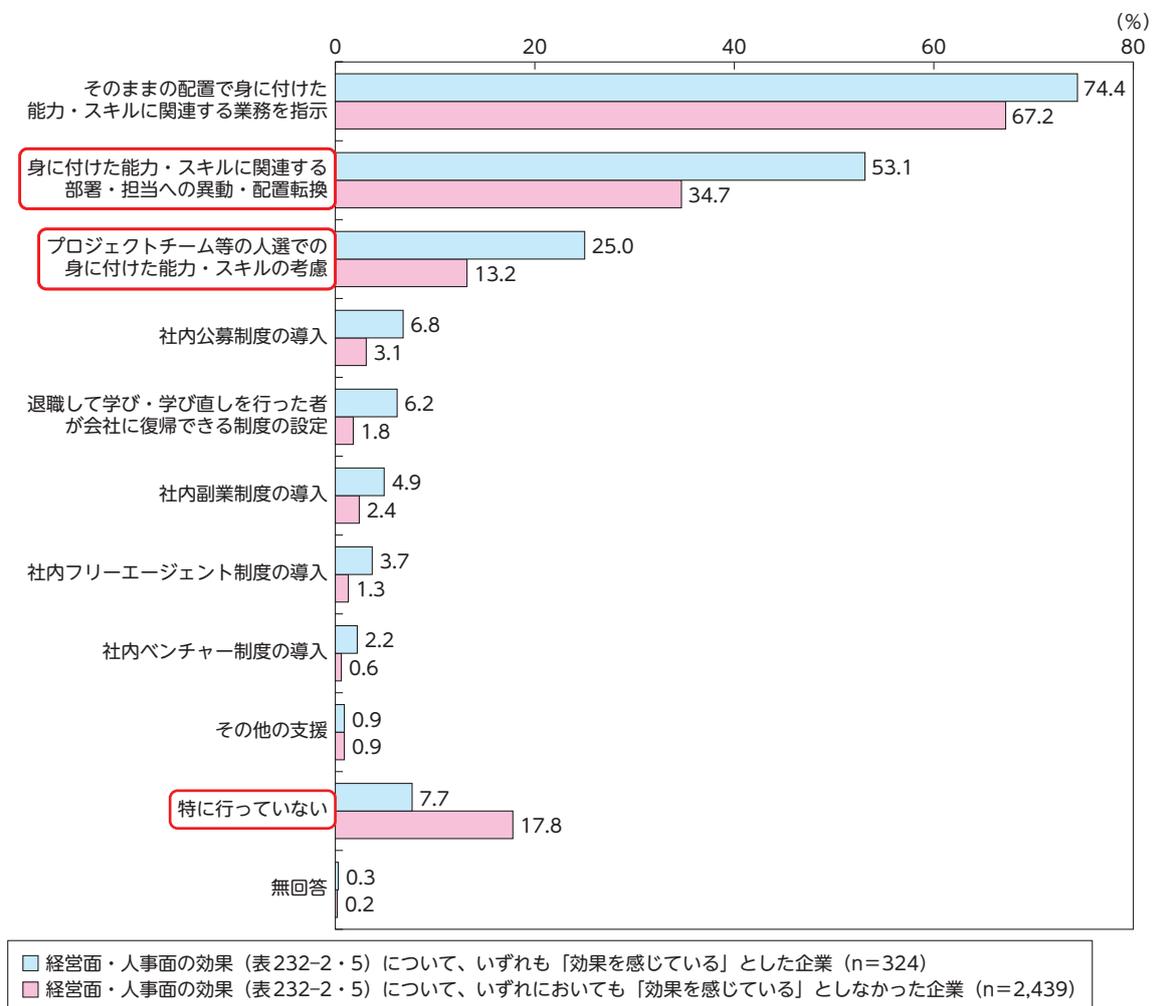
備考：経営面・人事面の効果（表232-2・5）について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

(2) 能力開発の効果の実感と身に付けた能力を発揮するための取組の関係

従業員が身に付けた能力・スキルを実務で発揮するための取組（表231-2）について、表232-2・5において、いずれも能力開発の「効果を感じている」とした企業と、表232-2・5において、いずれにおいても「効果を感じている」としなかった企業を比較すると、「その他の支援」、「特に行っていない」を除く全ての項目で、「効果を感じている」とした企業の方が高い割合を示している。また、「そのままの配置で身に付けた能力・スキルに関連する業務を指示」については大きな差がみられなかったものの、「身に付けた能力・スキルに関連する部署・担当への異動・配置転換」、「プロジェクトチーム等の人選での身に付けた能力・スキルの考慮」、「特に行っていない」では大きな差が生じていた（図233-2）。

図233-2 身に付けた能力・スキルを実務で発揮するための取組と経営面・人事面の効果の実感（複数回答）



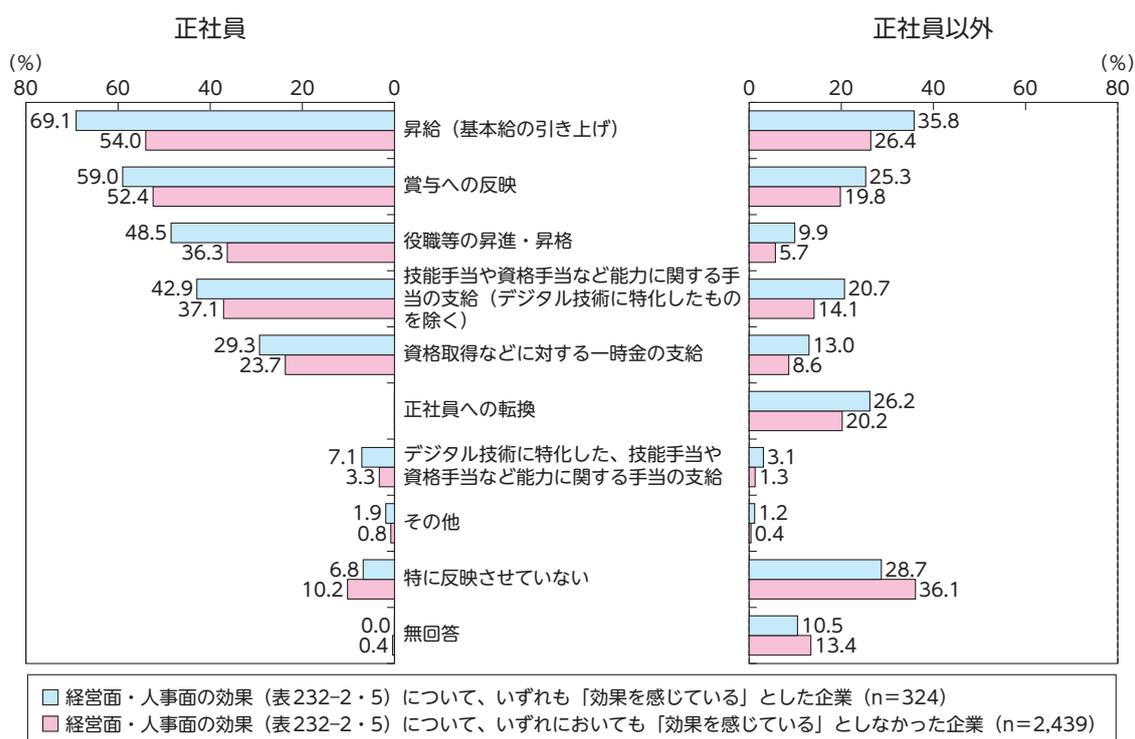
備考：正社員又は正社員以外に対して取組を行っている企業の割合。経営面・人事面の効果（表232-2・5）について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

(3) 能力開発の効果の実感と身に付けた能力の処遇への反映の関係

身に付けた能力・スキルの処遇への反映（表231-3）について、表232-2・5において、いずれも能力開発の「効果を感じている」とした企業と、表232-2・5において、いずれにおいても「効果を感じている」としなかった企業を比較すると、正社員・正社員以外いずれも「特に反映させていない」を除く全ての項目で、「効果を感じている」とした企業の実施割合が上回っている（図233-3）。

図233-3 身に付けた能力・スキルの処遇への反映と経営面・人事面の効果の実感（複数回答）



備考：経営面・人事面の効果（表232-2・5）について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」（2024年5月）

4. まとめ

多くのものづくり企業は、品質の向上やコスト削減等を期待して従業員の能力開発を行っている。伝統的な「改善提案の奨励」のほか、「能力評価制度の導入」を始めとした何らかの能力開発の環境整備が大多数の企業で行われると同時に、身に付けた能力に関連する業務の指示や配置転換を行うなどの身に付けた能力を実務で発揮するための取組も多くの企業が行っている。また、半数を超える企業が正社員の身に付けた能力について昇給へ反映させているほか、役職等の昇進・昇格への反映も一定程度行われている。

一方で、能力開発についての効果の実感は、企業により差が出ている。本節3.において、経営面・人事面の効果について、いずれも「効果を感じている」とした企業と、経営面・人事面いずれにおいても「効果を感じている」とはしなかった企業を比較することで、下記の点を確認した。

- ① 能力開発の「効果を感じている」企業は、従業員の技能習得のプロセスを支援する「能力評価制度の導入」、「目標管理を通じた能力の棚卸し」、「個人ごとの育成計画の作成」についての環境整備が進んでいる。
- ② 能力開発の「効果を感じている」企業は、身に付けた能力を実務で発揮するための取組として、「そのままの配置で身に付けた能力・スキルに関連する業務を指示」することよりも一段階踏み込んだ、「身に付けた能力・スキルに関連する部署・担当への異動・配置転換」や「プロジェクトチーム等の人選での身に付けた能力・スキルの考慮」が進んでいる。
- ③ 能力開発の「効果を感じている」企業は、「昇給（基本給の引き上げ）」や「役職等の昇進・昇格」を始めとし、身に付けた能力の処遇への反映が進んでいる。

ものづくり企業が、品質向上やコスト削減等を達成するための人材育成を行うに当たっては、それが効果として実感できる程度に到達するためには、訓練を行うほかに、「技能習得のプロセスを支援するための環境整備」、「身に付けた能力を実務で発揮するための取組」、「昇給や昇進など処遇への反映」といった能力開発周辺の仕組みの整備に取り組むことが有効であると考えられる。

コラム

中途採用者の主体的な人材育成を促進、 企業・労働者双方の持続的な成長を目指す

(株) 一ノ坪製作所

所在地	：奈良県香芝市
従業員数	：107名
資本金	：4,500万円
業種	：家具・装備品製造業

奈良県西部の香芝市に本社を構える(株)一ノ坪製作所は、ディスプレイスタンドやシステムデスクなど、スチール製のオフィス家具を製造する企業である。OEMを主要事業とし、開発、設計、部品調達、プレス、溶接、塗装、組立、出荷に至るまで、全て国内の自社工場で一貫生産を行っている。

これまで一貫生産の強みを活かし、納期短縮やコスト削減など、数多くの顧客の要望に応じてきた。また、長年培ってきた経験とノウハウから、自社製品の製造も行っている。

事業展開に伴う人員拡大については、即戦力人材の確保を期待するものの、確保が難しい状況になっており、営業、販売、介護などが前職のものづくりの経験がない人材について、採用後にもものづくり人材へと育成していくことが必要となっている。

このため、中途採用者の人材育成には工夫を凝らしている。知識や技術の習得では、ものづくり未経験の中途採用者が学びやすいように、少人数制の社内研修の形式を取っており、初級・中級・上級など、中途採用者のレベルに応じた指導が行われる。また、主体的に技能習得ができる機会を豊富に設けている。半期ごとに約5名を選出し、工場長など社内の有識者から直接指導を受ける機会を設けるほか、業界団体が主催する社外研修も、希望に応じて参加が可能であり、それぞれの業務内容やスキルに応じた教育訓練を受けることができる。



写真：研修・勉強会の様子



写真：グループリーダーとして活躍する山田さん

技能習得と同時に、経営戦略やビジョンの共有を図ることも重視している。役職や年齢を問わず全従業員を対象に、定期的に経営勉強会を開催するほか、部署ごとの採算状況を報告する機会等も設けて、従業員の視野を広げ、主体的な行動を促している。

身に付けた知識や技術は、業務での実践を経て、定着・向上を図る。その際には、従業員が希望して受講した研修により得た技術に関連する部門への配置転換が実施されることもあるという。ものづくりの経験がない中途採用者であっても、希望して技能を習得し、多くの経験を積むことができる仕組みとなっている。

このような中途採用者への能力開発の取組を通じて、企業の中核人材が育成されている。その一人が現在、塗装・組立グループのリーダーとして活躍している就職氷河期世代の山田さんだ。前職が営業の山田さんは、元々、ものづくりの知識や技術をほとんど持ち合わせていなかった。しかし、

山田さんは意欲的に社内外の研修を受講するほか、資格取得への支援も積極的に活用するなど、自分に必要と思われる技能の習得を主体的に行っていた。技能の習得がなされたことに加えて、山田さんが元々持っていた「周りを巻き込み事業を進める力」も評価され、入社2年目でグループリーダーに任命されたという。

今後も、中途採用者の主体的な人材育成を促進し、企業・労働者双方の持続的な成長を実現していく。

コラム

地域の貴重なものづくりの担い手として 高齢者の人材育成、安定的な工場の稼働を図る

(株) 加藤製作所

所在地 : 岐阜県中津川市

従業員数 : 94名

資本金 : 5,600万円

業種 : 金属製品製造業

1888年創業の(株)加藤製作所は、プレス板金部品の総合加工メーカーである。溶接加工、絞り加工、曲げ加工、順送加工など多彩な技術で、あらゆる形状に金属を加工する。顧客の要望に幅広く対応できる技術力が、同社の強みである。

中津川地区で130年以上ものづくりを続けてきた会社であるが、工場周辺には一般住宅もあり、夜間の操業に制限がある。この制限の中で顧客の要望に幅広く対応するためには、日曜日や祝日など、1年を通じて工場を稼働することが必要であった。加藤社長は、地域全体で高齢化も進む中、若年者だけで安定的な工場の稼働を図ることは難しいと考え、地域の意欲ある高齢者を募ることを決めた。

採用した地域の高齢者は、ものづくりの経験がない人がほとんどであったため、未経験の高齢者を地域の貴重なものづくりの担い手として育成するための工夫を行っている。

まず、採用してしばらくの間は、高齢の従業員1人に一般従業員1人を配置し、実務形式の基礎研修を実施している。この期間に、基本的な工具の使用法や、安全・品質・管理に関する事項など、ものづくりの基礎を学ぶことになる。一般的になじみのないものづくりの専門用語についても、基礎研修を通じて覚えることができるよう配慮している。

基礎研修修了後も、高齢の従業員と一般従業員が二人一組となり、業務に就きながら教育訓練が行われる。業務マニュアルには写真やイラストを多く掲載するなど、高齢の従業員でも分かりやすい視覚的な工夫を施している。また、個別の業務に必要な能力については、細分化し、段階的な習得を図っている。例えば、製造部門では、溶接など25種類の加工技術について、難易度別に502個に細分化している。「ナット溶接」などの基本的な技術から習得し、徐々に難易度を上げていくことで、「アーク溶接」や「スポット溶接」など、溶接のコア技術を身に付けていく。

また、同社は高齢の従業員が長年培ってきた経験とノウハウを考慮した人材配置を行っている。高齢の従業員は今までの経験等からそれぞれに得意な作業が異なるため、保有する能力について、評価、管理を行っている。どの作業に関連した能力が優れているかを見極め、一人一人が能力を最大限に発揮できる、適材適所の人材配置につなげるためである。例えば、品質管理の経験があり忍耐力が優れている者は、検査部門の担当として、同社の技術力を支える配置を行っている。また、前職までの経験から、デジタル技術に関するノウハウを持つ者は、管理部門で生産管理システム運用の担当に配置するなど、適材適所での活躍を図っている。

現在では全従業員の過半数を高齢の従業員が占めており、冷暖房設備の整備や、高齢の従業

員の身体に合わせた作業台の調整など、製造現場のバリアフリー化も行っている。加藤社長は、「高年齢者一人一人が能力を最大限に発揮できるよう、作業環境のフォローは必要。一方で、人材育成については、年齢にかかわらず、教育訓練の機会を提供する。年齢を理由に、従業員の学び、成長を止めることはない。」と言う。今後も、若年者と、地域の意欲ある高年齢者の「ベストミックスカンパニー」を目指して、高年齢の従業員の人材育成に取り組んでいく。



写真：高年齢の従業員が教育訓練を受ける様子



写真：高年齢の従業員と一般従業員が二人一組で業務に就く様子

コラム

従業員一人一人の継続的な能力向上を図る「成長のPDCAサイクル」で、若年人材の定着を実現 (株) 江北ゴム製作所

所在地：東京都足立区
従業員数：76名
資本金：5,000万円
業種：ゴム製品製造業

1962年創業の(株)江北ゴム製作所は、タンク類のゴムライニングを始め、工業機械、医療機器など幅広い用途のゴム製品を製造する企業である。用途に応じて、ゴムの性能が最大限に引き出されるよう、3,000種類以上の配合レシピの中から、ゴム材料と薬品の配合設計を行う。顧客のあらゆるニーズを製品化する応用力が、同社の強みである。

創業60年以上の豊富な実績と経験を持つ同社であるが、約20年前までは、製造現場の平均年齢が60歳を超えるほど、従業員の高齢化が深刻だった。菅原社長は「製造業の中でもゴム製品製造業は特殊な分野。ゴム製品の加工技術を持つ人材は希少で、求人を出しても即戦力の人材は集まらない。加えて、若手の定着も進まなかった。これは、当時は社内での計画的な人材育成もほとんど行っていなかったことにも理由があると考える。」と言う。

人材確保・育成に苦戦する中で、菅原社長は持続的な発展につなげるためには、社内での継続的な人材育成の仕組みづくりが必要という考えに至り、評価と改善を重ねる取組「成長のPDCA(Plan Do Check Action)サイクル」を推進した。

この取組では、3つのツールを活用する。一つ目は、ゴム製品の製造に必要な能力を細分化し、5段階の評価基準で表す「必要能力一覧表」。二つ目は、どの能力を伸ばしていくか、1年ごとに目標を設定する「個人目標シート」。三つ目は、個人目標シートの達成に向けて、具体的な活動内容と、毎月の進捗状況を管理する「スキルマップ」である。

まず、Plan（計画）では、必要能力一覧表を用いて、従業員一人一人の能力の現状を把握する。その上で、従業員本人がなりたい姿、上司が求める姿を両者ですり合わせ、個人目標シートを作成する。

次に、Do（実行）では、毎月の進捗状況をスキルマップで管理しながら、OFF-JTや自己啓発を通じて能力向上を図る。その支援として、外部講習の受講費用や資格取得に係る費用は全面的に補助する。

そして、Check（評価）では、最新の能力と、Plan（計画）時点の能力を比較し、能力向上に応じて、技術手当や職務手当として給与に反映する。

最後に、Action（改善）では、個人目標シートの達成状況により、来年に向けたフィードバックを実施する。

このように、従業員一人一人の継続的な能力向上を図る本取組であるが、担当する製造工程によっては、必ずしも単年では人材育成の成果が見えない場合もある。実際に、意欲的に業務に取り組んでいるものの、すぐに成果が見えず、モチベーションの維持に悩む従業員もみられた。

そこで、一部の製造工程におけるCheck（評価）では、やむを得ず業務上の成果が見えない場合も、当該業務に取り組む姿勢を評価し、手当を付与している。従業員が、モチベーションを高く持って業務に取り組むことができる工夫である。

また、Action（改善）においては、個人目標シートの内容を踏まえ、当該従業員の上司についても、教育訓練の実施方法などに工夫を施すこととしている。従業員本人と上司の両者が改善を重ねていくことで、単年では見えなかった人材育成の成果が、徐々に見えてくるという。

従業員一人一人の継続的な能力向上と評価が図れる環境は、若手の定着にもつながった。現在、製造現場の平均年齢は35歳と、約20年前と比較して大きな若返りをみせている。菅原社長は「新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、除菌・抗菌作用に優れたゴム製品の製造など、顧客のニーズや要望に変化がみられた。しかし、従業員一人一人の技術力と、若年人材のまさにゴムのような柔軟な発想で、臨機応変に対応することができた。」と言う。

現在は、顧客のニーズの変化に伴う製品の多様化に対応するため、データベースによる製造工程の一元管理に取り組んでいる。これには、従業員が能力を最大限に発揮できる環境を整備する狙いがある。今後も、時代の変化に応じた継続的な人材育成によって、企業の持続的な発展につなげていく。



写真：経営戦略・ビジョンとそれに対応した人材育成の方向性に係る発表会の様子



写真：OJTの様子

コラム

技能継承と改善の模索

(株) 松永製作所

所在地	: 岐阜県養老町
従業員数	: 182名
資本金	: 5,000万円
業種	: 輸送用機械器具製造業

岐阜県養老町に本社を構える(株)松永製作所は、車椅子、ストレッチャー、歩行器などの福祉用品を中心とした製造販売を行い、車椅子では国内ナンバーワンのシェアを誇っている企業である。車椅子バスケット日本代表の多くの選手の車椅子を手掛け、車椅子バスケットイギリス代表のオフィシャルサプライヤーを務めるなど、高い技術がパラスポーツ選手に評価されている。また、金属探知ゲートを乗ったまま通過できる空港専用の樹脂製車椅子を開発し、グッドデザイン賞を受賞している。

同社は1974年の創業以来、車椅子づくりへの強い情熱をもって開発・製造に取り組んできたが、社内外の環境は大きく変化している。顧客・市場のニーズに合わせ、車椅子が多様化していることはもちろん、中国に工場を置いたことにより、量産品の車椅子については、国内に開発・設計を残し、製造を中国に移した。現在、国内工場ではオーダーメイド製品のみを製造している。また、オーダーメイド製品については、一人一人のニーズに合わせた設計図が作成され、それに基づき手作業の多い製造がなされるが、量産品の工場では製造過程の機械化が進んでいる。これによって技術者の役割は大きく変化した。製造現場の技術者は以前と比べれば自ら手を動かす技量より中国工場で製造された量産品の質を確認するスキルが求められてきている。

そのような変化はあるものの、熟練技術者の技術を開発・改善に活かしていくことは重要である。同社は熟練の手仕事を大切にしたものづくりを行っていたがゆえの暗黙知も多く、改善が難しく、非効率な業務が散見されるという問題も生じていた。

このような問題への一つのアプローチとして同社はVE (Value Engineering) を取り入れている。VEとは、製品やサービスの価値を、果たすべき機能とコストとの関係で把握し、システム化された手順によって価値の向上を図る手法である。実際の取組について開発技術部の和田係長に話を聞いた。

(開発技術部 和田係長)

非効率になっていた業務やコストダウンへのアプローチとして、VEを導入することが決定した後、専門家を呼んで社内で管理職、設計・開発職を対象にVE基礎講座を行いました。VEでは製品やサービスの果たすべき「機能」をユーザーや各種関係者など多角的な視点から捉えて分析し、その達成手段について様々なアイデアを出します。それらのアイデアを組み合わせ、更に発展させた上で現在の組立工程などを順々に評価し、最適な方法を選択します。「救急用ストレッチャー」を対象として、ベテラン設計者や元営業の技術者、若手技術者とチームを組んで進めていきましたが、各メンバーの暗黙知を言語化していく過程が大変でした。ファシリテーターを置き、メンバーの役割設定を行い、質問応答を繰り返していくことで、各人が分かりやすい言葉に置き換える努力をしていき、結果として暗黙知を見える化し、改善を行えました。その後も延べ14件の業務改善で成果を上げています。私は、目的を達成するプロセスを考え、自分の考えの言語化に努めるこのVEを用いた業務改善は、人材育成にもとても効果的だと考えています。

.

同社は、経営層の世代交代に伴って、能力評価などを含む人事制度の改革に取り組んでいる。こうした中で、和田係長は人材開発の担当となり、研修の企画から採用・広報まで今まで会社として手が行き届いていなかったところを幅広く手掛けているが、VEを通じて学んだ思考方法は様々な場面で役立っているという。今後も、松永製作所は、様々な方のニーズに対応する、高い技術を駆使したものづくりを続けるため、努力を続けていく。



写真：オーダーメイド車椅子の組立工程確認



写真：和田係長