



中小企業にとっての人材と育成

－我社の採用と雇用安定の取り組み－

株式会社 阪口製作所

代表取締役社長 阪口 雄次

1. はじめに

人材とは、才能が有り、役に立つ人物。すなわち社会に貢献する個人のことである。また、才能によって物事を上手く処理できる人物のことともある。企業にとっての人材とは、組織や職種によって求められる能力が異なることから、当然求められるものが違ってくる。各々の組織には各々見合った人材が求められる。¹⁾

このような視点から、特に「ものづくり中小企業」にとっての人材について考えてみたい。

技能、技術伝承を必要とする「ものづくり中小企業」の人材採用、人材確保、人材育成は、企業存続の観点から最重要課題である。

終身雇用の労務体系が薄らいできた昨今、企業が求める人材も当然変化してきた。滅私奉公的に貢献する人が、企業にとって“良い人材”とされた時代は終わった（それはそれで必要であり全面否定するつもりはない）。現在の社会環境、経済環境の中で必要とされる“良い人材”について考えてみたい。

また、自動車産業を中心にグローバル化が急激に加速してきている。海外進出、グローバル取引、グローバル調達等、今まで経験したことのない経営環境の中、経営陣も含め、それらに順応できる人材“グローバル人材”の採用、育成が新たな課題として大きく浮上してきた。“グローバル人材”についても考えてみたい。

2. “良い人材”

前述の事典によると、「人材」は一般的な表記。企業活動上での人的な「材料」との考えを示したものの。「人財」は技能等を習得し、長期にわたり企業を支え、利益をもたらしてきた人のこととある。²⁾

企業にとって、または経営者にとって好都合な人間が“良い人材”なのか？ 社長のロボット、社長の右腕、社長のイエスマン、何でもこなせるスーパーマン（現実には存在しない）が“良い人材”なのか？ 強いては「人材」あるいは「人財」が“良い人材”なのか？

職責や立場において、バランス良く何事にも対応、処理ができる能力を有し、常に周りと協調し、結果を出せる人が“良い人材”ではなかろうか。

それぞれの職場において、常に誰かに必要とされる人が“良い人材”であり、高度な技能を有していても偏った存在であれば“良い人材”とは言えない。

「人罪」「人在」「人材」「人財」と、よく表現されるワードである。

人罪、人在、人材、人財でも、それぞれ固有の能力は持っているものである。

その固有の能力を殺すことなく、上手く引き出し、適所に配し、“良い人材”に育てていくことが、経営者及び管理者の大きな責務である。

3. 「ものづくり中小企業」の求める人材

(1) 一般的に求められる人材

技能、技術伝承を必要とする「ものづくり中小企業」が一般的に求める人材とは、

- ・理工系の学卒者（大卒・高卒）
- ・技術系の技能資格保有者
- ・技術経験者（即戦力）
- ・技術、技能を受け継ぐ能力のある者
- ・コミュニケーション能力の高い者
- ・自己分析力の高い者

である。

(2) 我社の求める人材

一般的に求められる人材（理工系学卒者、高技能習得者）は当然必要ではあるが、それが絶対条件ではない。前述の“良い人材”といった視点から我社の求める人材とは、

- ・経営者の想い（理念）に順応できる者
- ・常に誰かに必要とされる者
- ・キーパーソン（他の社員では代替えの効かない人物）になれる者
- ・相手を理解するコミュニケーション能力のある者
- ・自己責任能力のある者
- ・創造力と実現力のある者
- ・常識があり気配りができる者
- ・他人を思いやる心のある者
- ・何の為に働くのか理解できる者
- ・仕事にやりがいを持てる者
- ・センスがある者

以上である。しかしながら、これらのことは経営者に求められる能力に類似している。“良い人材”を求め、育てるにはかなりハードルが高い。

4. 我社の採用と雇用安定の取り組み

我社は1946年の創業以来、金属プレス加工一筋に現在まで企業経営を行ってきた。「ひとの嫌がる仕事、面倒で難しい仕事を率先して手掛ける」という創業者の意志を受け継ぎ、全社一丸となり、未来を見据えた事業を展開しているところである。



写真1 本社工場

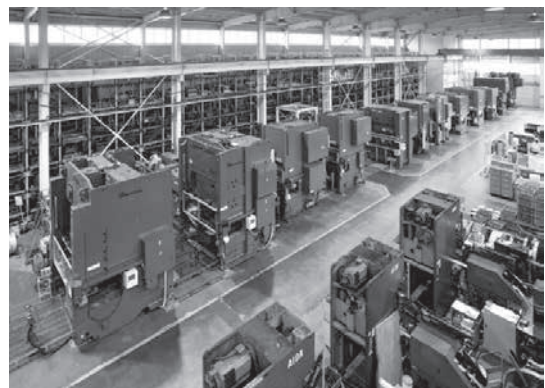


写真2 宇治田原工場

(1) 採用の歴史

表現に問題が有るかもしれないが、徒弟制度の中で自身の技術を鍛え上げてきた創業者は、他人（従業員も含む）を過信せず、常に何事も自身で解決してきた。その結果、人が育たない、技能が伝承されない時期が長く続いた。83才で他界するまで貫いた創業者の職人魂は感服に値する。しかし、会社組織としては大きく出遅れ

ていた。全ての事案を自身で解決し、結果を出してきた構造では、人材と云う考え方も、新規採用、人材育成、技能伝承も必要なかった。仕事量に応じての頭数だけ揃っていれば、それで良かった時代でもあった。

私が代表取締役になり最初に取り組んだのが企業の理念づくりであった。「笑顔・感謝・思いやり」の理念の下、様々な事業活動を推進した。会社組織としての業務体系づくりも行った。各種規程類の作成等々、法令を順守した上で整備した。

又、縁故関係でのみ採用してきたそれまでの雇用体系も刷新した。

（２）新規採用のきっかけ

2000年、専業会社に依頼をして大規模な募集活動を行った。100名に上る応募者を全員私自身が面接した。20数名に絞り、最終的に13名を採用した。「生活感の強い人」を採用条件の最重要ポイントとし、本業のプレス関連の経験の有無は不問とした。他取締役全員の猛反対を押し切り採用に踏み切った。私にとっても、無論会社にとっても初めてのことであった。以来10数年が経過し、内5名が各部門の課長職として会社の中核となり活躍してくれている。

会社組織として一定の労務体系等が出来上がり、組織がそれなりに機能してきた。中長期事業計画もまがいなりにも作成、実行することができるようになった。その計画に沿って2009年より、定期的に高卒者を新規採用するようになった。勿論、下請け製造業の為、顧客の生産状況に即応し、即戦力の中途採用も都度行ってきた。

また、行政（関連団体）の指導のもと、若年者、高齢者、障害者、パートタイマー等々、

様々な雇用促進対策事業に積極的に参加し雇用を行ってきた。その主たるものを次に記する。

・「京都未来を担う人づくり推進事業」

2010年 大卒者 1名雇用

・「特定求職者雇用開発助成金」

2010年 1名雇用

2012年 1名雇用

・「京都府大学新卒者就職支援事業」

2011年 大卒者 1名雇用

2012年 大卒者 1名雇用

・「京都地域中小企業ものづくり技術者支援事業」

2012年 1名雇用

（３）雇用安定の取り組み

中小企業にとっては人が全てといっても過言ではない。

我社では、創業者のポリシーの一つである“可能な限り働きやすい職場づくり”を実践し、地域の女性を永年に亘り多数雇用してきた。女性に優しい職場改善、生産体制構築等を積極的に行ってきた。加えて、様々な労務改善を行い雇用安定に努めてきた。

E S（Employee Satisfaction・従業員満足）も我社では従前より重要視し、今に引き継がれている。働く人全てが満足し幸せを感じることが、会社の繁栄に繋がると確信している。メンタルヘルスも30年も前から取り組んできた。行動科学の先生と顧問契約を結び、月に3回、年間プログラムに順じて様々な研修を実施している。これにより従業員の言動に安定感が生まれ、生産活動も安定し、品質向上にも繋がった。

最近では、行政の指導により「子育て応援企業（京都府）」の認証を受け、両立支援を行っ

ている。又、京都市より「OK企業（京都おやじの会）」の認定を受け、父親の子育てを応援する職場づくりに努め、男性従業員の雇用安定に繋がっている。

度重なる経営環境悪化の状況下においても、我社は一度もリストラは行わず、労使一丸となり乗り越えてきた。

中小企業におけるC S R（企業の社会的責任）のステークホルダーでは従業員が最重要というところからも、これらを継続しているところである。



写真3 メンタルヘルスセミナーの様子

5. 我社の人材育成の取り組み

2003年にI S O 9001/2000を取得。それに伴い体系的な教育訓練活動が必要となり、O J T（企業内教育）による社内教育に取り組んだ。資格取得によるスキルアップも継続的に行っている。また、OFF- J Tとして他部門・他分野の知識習得研修会等にも積極的に参加している。

京都・大阪・愛知・東京・北九州において開催されている「ものづくり展示会」に出展することにより、展示サンプル作成等の技術開発面そのものは言うまでもなく、準備段階、展示会最前線での技術アピール、接客対応等、実践的に体験できる教育訓練も行っている。様々な部

署より参加した従業員から実践的な良い勉強になったと好評である。

また、行政（関連指導機関）や業界団体等が実施する研修事業にも積極的に参加し、レベルアップを図っているところである。

技能が上手く引き継ぎ出来なかった。潜在的な能力を引き出せなかった。個々の能力を発揮できる適所に配せなかった。年功序列が人材の能力を殺してしまっていた。能力の伸長の機会を提供出来なかった。これらの過去の反省にもとづき、“良い人材”を育成するため、現在では、従前の画一化された考えを多様化へと切り替え、様々な活動を行っているところである。人材育成の活動の“見える化”も積極的に推進している。

創業70周年に向け、2010年に立ち上げた「PROJECT 2016」に全社を挙げ、全員参加にて取り組むことにより各々のモチベーションを高め、スキルアップに繋がる活動を行っているところである。

また、近年に採用した新卒者に対し、試用期間終了後直ちには配属を決めず、数年間全部署を経験させ、その後、その能力に応じて適所に配属するという新たな試みも始めた。

6. “グローバル人材”

1995年11月、顧客（自動車部品メーカー）のF S（Feasibility Study・実現可能性調査）チームに同行し、タイ国バンコクに出向いた。以後1年をかけ、金属プレス加工業、他金属関連企業を中心に調査を行ったが、ローカルプレス企業では問題が多過ぎたため、結果、我社に対し

進出の要請がなされた。

この要請を受け、1997年3月に、3社合併にてバンコク近郊の工業団地に現地法人KPN SAKAGUCHIを立ち上げた。日本人駐在員1名、タイ人スタッフ4名、タイ人ワーカー15名の配置で、合併会社の一角を間借りして生産活動を開始した。当時はグローバル化という意識がなく、ただ、顧客の切望というだけで海外進出を行ったため、生産面も含めあらゆることが日本並に正常に動き出すのに7年を要した。駐在員のマネジメント能力、コミュニケーション能力（語学力）、文化の理解力等々いくつもの大きな壁が立ちはだかっていた。

2003年にたまたま応募してきた30代のタイ人（現取締役GM）が僅か3年で見事にそれらの壁を乗り越えてくれ、日系会社として大きく前進させてくれた。

振り返ってみると、正に奇跡的な人材（人財）採用であった。加えて、日本人駐在員の懐の深さによりこのタイ人を受け入れ、信頼し、ともに汗をかき、非常にデリケートで難しい人事、労務関係をクリヤーにしていき、現在では労使問題は発生していない。日本本社からみても、非常に満足のいく展開であった。

結果的には、この日本人駐在員も適所で大いに活躍してくれた人材“良い人材”であった。

国内において“グローバル化”という文言があちこちで見出しになっていく中、我社独自の“グローバル化”は17年が経過していた。現在は、日本とタイとの2極体制においてWinWinの関係強化に努めている所である。

国内において、自動車産業が求める“グローバル化”は単に海外進出だけでなく、取引そのもののグローバル化“グローバル取引”である。

経営陣も含め経験したことのない事象に対し順応できる人材が必要であり、育成が急務である。語学力だけでなく、取引面での変化に対応でき、処理の出来る、所謂“グローバル人材”の採用、育成が急がれる。

幸い、京都では大学が“グローバル人材”の育成を目的とし、体系的にプログラムし、推進して頂いているところである。中小企業といえども、大学に協調しそのプログラムに積極的に参加していく所存である。

2013年8月に大学の海外インターンシップをタイ子会社で受け入れ、7日間の研修を終え、それなりの成果を挙げることができたと報告を受けた。願わくばこれを契機に大きな広がりを望むところである。

2014年7月には、京都市内で開催された「外国人留学生のための合同企業説明会」に参加した。その折出会ったタイ人の日本語語学留学生が日本本社でのインターンシップを希望し、10日間の受け入れを決定したところである。

これを、日本とタイ国との2極体制で生産活動を行っている我社にとって絶好のチャンスととらまえ、日本で雇用し、日本の経営文化、生産文化を研修してもらい、将来帰国後は、我社のタイ国子会社にて就労できるという新たなモデルケースを構築していく所存である。



写真4 KPN SAKAGUCHI

7. 大学等教育機関に求める人材教育

「学歴難民」が社会問題化し、無職やニートになり、希望する職に就けず、不本意な就職を強いられたりしている人々が年々増加してきている。知識暗記が重要視されてきた教育が生み出した結果といっても過言ではない。

勿論、学校教育のみに責任を問うのは問題である。家庭、社会コミュニティ等々の責任も問われなければならない。国を挙げての教育改革、改善が早急に望まれるところである。

我々「ものづくり中小企業」において、伝承技能を育むことは出来るが、人間力等々のセンスを必要とすることは、企業内教育では困難である。学校教育の場において明確な人材養成像を構築し、年月を掛け、過保護になることなく育てて欲しいものである。

次に大学等教育機関に求める人材教育を述べる。

- ・主体性、自立性を持った人間としての一般的能力の向上を図る教育
- ・責任感を持ち、他人のせいにはしない、思いやりの心を醸成する教育
- ・協調性のあるコミュニケーション能力向上を図る教育
- ・課題発見能力と課題解決能力の向上を図る教育
- ・日本の「ものづくり中小企業」の技術の高さを知り、その現場で体験する教育（インターンシップ）
- ・海外の「ものづくり中小企業」（日系）でのインターンシップ
- ・グローバル対応人材教育（国際感覚、異国文化、日本との関係性、語学力）

8. むすびに

過日、欧州のある国の、中世の街並みが残る小さな学生街を訪れる機会があった。古風なホテルで一泊した時のことである。明け方4時半頃まで、窓下の路地で泥酔の男女数名のグループが入れ替わり立ち替わり、切れ間なく奇声を発し大騒ぎをしている事件(?)に遭遇した。

一睡もできない非常に不愉快極まりない思いで朝を迎え、すぐさまガイドにこの事を愚言したところ、「これがこの街の文化で、どうしようもないのです」という返事にこれまた驚かされた。その後、ガイドから古い建物の2階に案内され、学生の戒めの部屋（反省をさす牢獄のような部屋）が有ったと聞かされた。この様なことが文化と称され、学生を甘やかし、他者に対する思いやりを失わせ、文化の名の下に何でも有りが許され、看過されていることは大きな間違いであり、許し難いことだと思う。この学生たちが世に出て社会人となり企業に入り、果たして人材としてやっていけるのだろうか？非常に心配である。聞くとこの大学は国を代表する憧れの大学だそうである。大学は人間としての基本を教えているのだろうか？加えてこの国の将来が非常に心配でならない。今、この原稿の結びに当たり、我が京都も学生の街であることから、学校に対し今一度、人間としての基本教育を切望するものである。

参考文献

- 1) フリー百科事典
- 2) フリー百科事典