

成長する中小製造業の人材育成

日本労働研究機構 副主任研究員 大木 栄一

1. はじめに～問題意識

中小製造業は、バブル以降の構造変化に対応して経営戦略の見直しや生産体制の再構築を迫られる一方で、将来に向けた具体的な展望が開けないまま、生き残りをかけた熾烈な大競争時代に突入している。構造変化への対応と競争力の回復がよみがえりの条件であるとしても、日常的にはコスト削減を軸とする当面の問題解決に追われ、競争力の回復はもとより、構造変化への対応もままならない企業も多い。また、近年は、大手企業による外注費の圧縮と部品の世界最適調達動きが強まり、親企業の都合による取引の解消が増加する傾向にある。こうした傾向を背景に、旧来の下請型系列構造が次第にゆらぎはじめている一方、大手企業-中小企業間の業績連鎖構造も崩壊の兆しをのぞかせてきている。こうして、中小製造業の経営環境は構造的に大きく変化してきているが、中小製造業のなかには好業績をあげ、成長を続けている企業も少なからず存在している。このような成長力のある中小製造業では、コスト競争力を失った量産物を縮小させて、セグメント化された市場で競争力のあるカスタマイズ化された独自開発の単品モノや多品種少量生産品を高品質・短納期・低コストで柔軟に生産できるような体制を作り出している。これに伴い、人材需要もこのような生産構造を維持・強化するようなものに質的に変化していると指摘されている。

そこで、本稿では、著者も参加した職業能力開発

総合大学校能力開発研究センター（2001）の調査研究報告書¹⁾を紹介しながら、成長している中小製造業で、どのようなタイプの人材が不足し、どのような人材育成が行われ、どのような課題に直面しているのか、今後の職種ごとの教育訓練ニーズがどのようなものなのか、について業態（生産・販売形態）に注目しながら明らかにしたい。

2. 人材の過不足状況

(1) 職種別の過不足状況：6割以上の企業で「設計・技術職」が不足

職種ごとに過不足状態に差がみられ、63%の企業が「設計・技術職」に対して不足感を持っている（「不足」+「やや不足」）。一方「事務職」「経営・管理職」の2職種については「適正」（同69%、同57%）の状態にあり、「営業職」「生産工程従事者」「監督者」については「不足」の状態と「適正」とに意見が分かれている。業態別にみると、開発から生産・加工まで一貫して行っている企業（製品メーカー）では、高い技術力を維持するために「設計・技術職」の不足感が強くなっている。

(2) 不足する人材のタイプ：全体の概況

不足している人材のタイプは、第一に、管理系職種では「現場を任せられる工場長」（31%）や「社長の右腕になってくれる経営幹部」（27%）といった経営全般に関する人材、第二に、設計・技術系職種に対しては、「新製品の動向・技術情報に詳しい

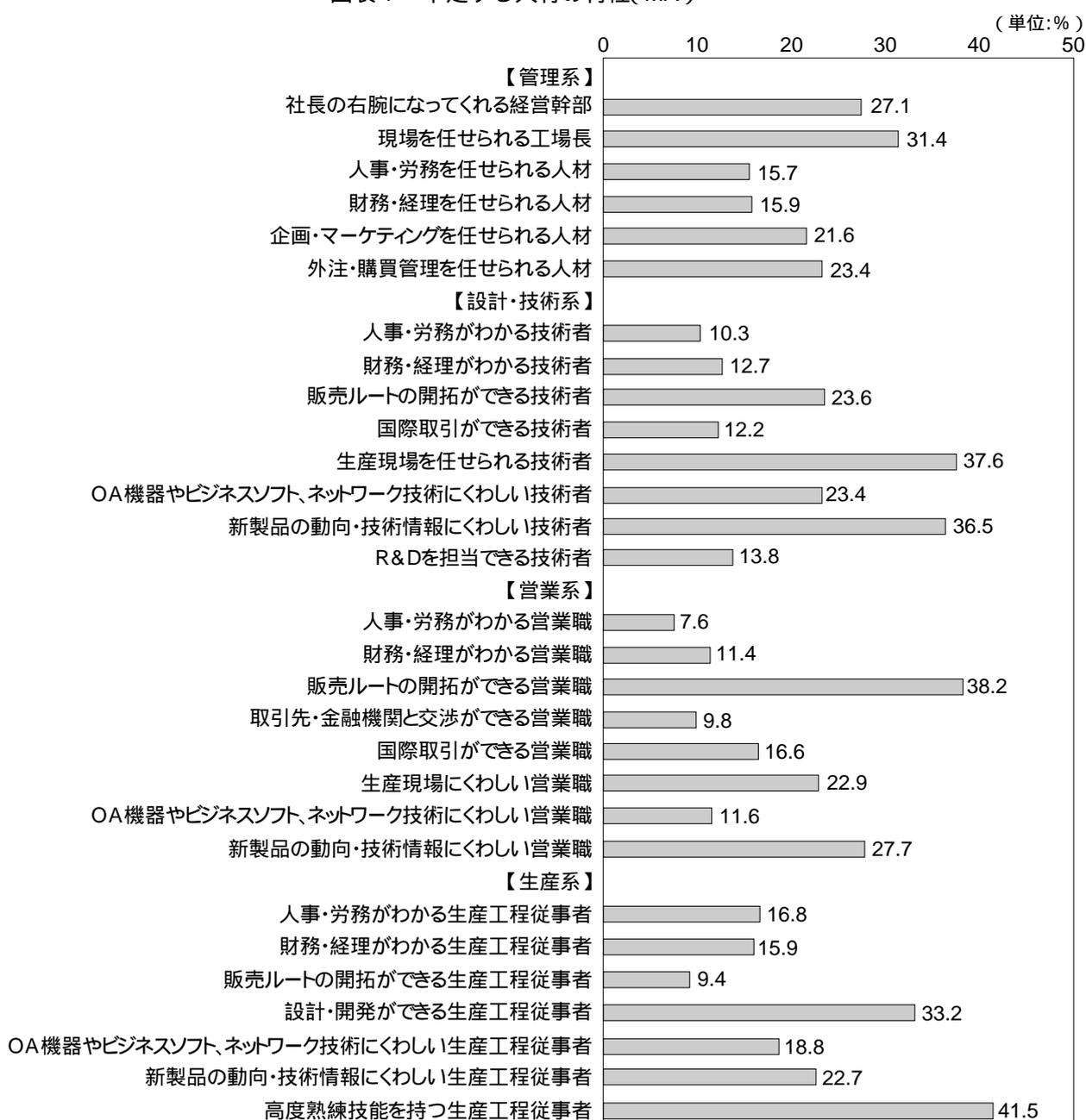
技術者」(37%)や「生産現場を任せられる技術者」(38%), 第三に, 営業系職種では, 営業職本来の「販売ルートの開拓ができる営業職」(38%)や商談の際に技術的な専門知識が必要な「新製品の動向・技術情報に詳しい営業職」(28%), 顧客情報を現場にフィードバックさせることができるような「生産現場に詳しい営業職」(23%), 最後に, 生産系職種では, モノづくり本来の「高度熟練技能を持つ

つ生産工程従事者」(42%)をあげる企業が多い(図表1を参照)。

(3) 不足する人材のタイプ: 業態別の特徴

こうした不足する人材のタイプは業態によって大きく異なっている。製品メーカーでは, 第一に, 管理系職種では「社長の右腕になってくれる経営幹部」「財務・経理を任せられる人材」「企画・マーケティングを任せられる人材」

図表1 不足する人材の特性(MA)



ングを任せられる人材」, 第二に, 設計・技術系職種では「OA 機器やビジネスソフト, ネットワークに詳しい技術者」「新製品の動向・技術情報に詳しい技術者」「R & Dを担当できる技術者」といった技術分野の技術者, 第三に, 営業職種では「販売ルートの開拓ができる営業職」「新製品の動向・技術情報に詳しい営業職」, 第四に, 生産系職種では, 「設計・開発ができる生産工程従事者」「新製品の動向・技術情報に詳しい生産工程従事者」をあげる企業が多い。

これに対して, 生産・加工に特化している企業(加工メーカー)では, 設計・開発部門を持たないため, 管理系職種の「現場を任せられる工場長」や, 生産系職種の「現場を任せられる技術者」といった現場に必要な人材をあげる企業が多い。

3. 教育訓練の現状と課題

(1) OJTの実施方法: 「ベテランとのマンツーマン」と「幅広い職務経験」の2つ

OJTの実施方法は, 「ベテランがマンツーマンで教えたり」(56%), 「幅広い職務を経験させる」(41%) ことを基本としている。それを踏まえて「創意工夫を重ねる努力をさせたり」(37%), 「特定の作業を集中的に修練させたり」(35%) している。業態別にみると, 製品メーカーでは「最先端の技術情報に関心を持たせる」こと, 「創意工夫を重ねる努力をさせる」ことを重視しているのに対して, 加工メーカーでは「素質のある人を選抜して育成する」ことを重視している。

(2) 外部教育訓練機関の利用状況: 「民間教育訓練機関」「公共職業能力開発機関」の2つ

これまで利用した外部教育訓練機関は, 「民間教育訓練機関」(43%), 「公共職業能力開発機関」(40%) といった専門訓練機関を中心に, 「親会社・関係会社」(37%), 「商工会・商工会議所や工業協同組合」(37%) を利用している企業が多いが, 業態別にみるとより特徴が明確に浮かび上がってくる。製品メーカーでは設計・開発部門を持っているた

め, 「民間教育訓練機関」「工業技術センター」といった専門の外部機関が利用頻度が多くなるのに対して, 加工メーカーでは「親会社・関係会社」の利用率が高くなっており, 企業の事業戦略によっても利用する外部機関が異なる。

(3) 教育訓練を実施する際の問題点: 「訓練者の時間が確保できないこと」と「指導者不足」

教育訓練を実施する際に, 「特に困っていることはない」とする企業は1割強にとどまっていることから, 残りの8割強の企業が何らかの問題点を抱えていることになる。代表的な問題点は「仕事が忙しくて教育訓練の時間が確保できない」(54%) と「自社内に教育訓練の指導者の人材がない」(42%) といった社内の訓練体制に集中しており, それらに加えて「適切な研修コースがある教育訓練機関がない」(18%), 「授業料が高すぎて外部教育訓練機関が利用できない」(18%), 「自社の近くに教育訓練機関がない」といった教育訓練機関に対する問題点をあげている。

業態別にみると, 製品メーカーでは「自社内の教育訓練の指導者の人材がない」「管理職が教育訓練に熱心ではない」「授業料が高すぎて外部教育訓練機関が利用できない」といった多様な問題を抱えているのに対して, 加工メーカーでは「適切な研修コースがある教育訓練機関がない」「自社の近くに適切な教育訓練機関がない」といった教育訓練機関に関する問題点をあげている。

4. 職種別にみた教育訓練ニーズ: 自分野を基本に関連分野を

従業員の専門性の幅を拓げるために企業はどのような教育訓練を受講してもらいたいと考えているのだろうか(図表2を参照)。「管理職」「設計・技術職」「営業職」「現場監督職」「生産工程従事者」の5職種に分けて尋ねてみると, 第一に, 管理職に対しては「部下や後輩の指導方法」(54%), 「経営計画の作り方」(51%), 「人事労務管理」(47%) を中心に, 「予算統制や予算の作り方」(45%), 「経

図表2 従業員に勉強してもらいたい分野(MA)

(単位:%)

	全体	一般常識			経営全般								営業分野			
		経済動向(一般)	商品・製品知識、業界動向	渉外・外交、業界・金融機関とのつきあい	経営計画のつくり方	予算統制や予算の作り方	外注・購買管理	国際化(海外進出、国際取引)	法務・特許	事務・経理	人事・労務管理	部下や後輩の指導方法	市場動向や消費者ニーズ	販売方法の革新(インターネット通販等)	顧客管理・接客などの営業能力	販売促進のノウハウ
管理職	458	41.2	40.7	36.1	51.3	44.5	29.5	20.5	20.0	34.1	46.7	54.4	27.8	13.7	16.3	13.4
設計・技術職	458	11.3	38.0	4.7	3.3	8.4	11.8	7.3	17.8	5.1	6.9	25.3	24.0	4.7	6.4	4.2
営業職	458	28.4	44.3	21.9	9.6	14.8	10.3	18.6	4.7	11.0	7.4	22.6	44.3	36.9	49.0	41.6
現場監督職	458	13.7	26.4	2.6	5.5	11.0	26.7	2.0	1.5	5.7	28.0	57.0	9.9	1.3	4.4	2.0
生産工程従事者	458	7.3	18.9	1.3	0.4	2.2	11.7	0.7	0.4	1.3	6.4	28.0	5.5	0.7	0.7	0.4

	生産・技術分野								情報関連分野				その他	特になし
	最新技術の動向	設計開発	原価見積	製造技術	生産管理・進捗管理	品質管理、ISO9000	環境問題、ISO14000	機械・設備の保全	ワープロ表計算ソフト	インターネットメール	統計処理	データベース在庫管理(生産管理)		
管理職	30.8	7.9	30.2	19.4	29.3	37.9	31.3	13.4	28.4	32.8	21.6	29.3	0.4	1.8
設計・技術職	64.0	62.7	39.8	40.9	18.4	34.7	22.4	15.8	23.3	29.1	14.2	12.2	0.2	1.1
営業職	20.6	3.8	28.4	7.2	11.0	17.2	13.2	3.1	24.8	30.0	15.2	14.1	0.4	1.8
現場監督職	27.8	4.6	33.3	55.3	58.8	42.7	28.0	47.4	22.0	21.8	15.4	32.6	0.7	2.4
生産工程従事者	16.1	3.1	13.4	59.3	41.0	36.1	22.5	42.3	17.2	13.4	6.8	22.7	0.0	1.8

「経済動向一般」(41%)、「商品・製品知識、業界動向」(41%)といった関連知識や、「品質管理、ISO9000」(38%)、「環境問題、ISO14000」(31%)、「最新技術の動向」(31%)、「原価見積」(30%)等の製造分野を勉強してもらいたいと考えている。

第二に、設計・技術職に対しては、「最新技術の動向」(64%)、「設計開発」(63%)を中心に、「製造技術」(41%)、「原価見積」(40%)、「商品・製品知識、業界動向」(38%)を勉強してもらいたいと考えている。

第三に、営業職に対しては、「顧客管理・接客などの営業能力」(49%)、「市場動向や消費者ニーズ」

(44%)、「販売促進のノウハウ」(42%)、「販売方法の革新」(37%)を中心に、「商品・製品知識、業界動向」(44%)等を勉強してもらいたいと考えている。

最後に、現場監督職および生産工程従事者に対しては、「生産管理・進捗管理」(同59%、同41%)、「製造技術」(同55%、同59%)、「機械・設備の保全」(同47%、同42%)、「品質管理、ISO9000」(同43%、同36%)を中心に、現場監督者はそれに加えて「部下や後輩の指導方法」(57%)を勉強してもらいたいと考えている。

以上からもわかるように、企業は従業員に対し、

相対的に各職種ともに各自の職種分野を基本に、「職種の枠を超えた能力を身につけてほしい」という要望をもっており、こうした要望は製品メーカーほど、顕著に見られる。具体的には、設計・技術職に「生産現場を管理する能力」や「販売ルートを開拓できる能力」を持ってほしい、営業職に「新製品動向や技術情報、生産現場に詳しくなってほしい」、生産現場担当者に「設計・開発のできる能力を身につけてほしい」といった要望である²⁾。

5. おわりに～簡単なまとめ

成長している中小製造業のなかでも業態（生産・販売形態）によって「不足している人材のタイプ」、
「人材育成の課題」、
「今後の人材育成ニーズ」が大きく異なる。とくに、最終製品を自社で生産し販売する「製品メーカー」と部品・材料の委託加工を主とする「加工メーカー」では、企業の存立基盤と経営資源は異なり、製品および生産技術の革新に関しても異なるため、必要になる人材も自ずと異なる。要約して言えば、「製品メーカー」では、特定の人材に偏るのではなく、多様なタイプの人材を必要とし、そ

れぞれの人材育成ニーズも高くなっている。これに対して、「加工メーカー」では、必要な人材あるいは人材育成の対象とする人材が「生産現場を任せられる人材」に限られている。今後、中小製造業が競争力を維持していくためには、自前の製品を持って、自社の開発力を高めることが否定できないとすれば、「加工メーカー」であっても投資する人材のタイプを広げていく必要がある。

注

- 1) アンケート調査は帝国データバンクデータベースより「従業員数が10～300名で、かつ、「過去2期、売上が増加傾向」にある製造業3,000社を対象にした。有効回収数は458通、有効回答率は15.3%であった。なお、調査結果のより詳しい内容に関しては、職業能力開発総合大学校能力開発研究センター（2001）『新規・成長分野において新たに必要とされる能力開発（製造業編）』（調査研究報告書 No.99）を参照していただきたい。
- 2) 中小企業で働く従業員（工場長・現場監督者・生産工程従事者・技術者・営業担当者）から見た教育訓練ニーズに関しては、著者も参加した日本労働研究機構（2000）『広域京浜地域における雇用開発（ ）～工場長・現場監督者・生産工程従事者・技術者・営業担当者』（調査研究報告書 No.137）を参照していただきたい。

最新の雇用政策

ハローワークの現在

平成14年4月リニューアル

職業安定広報

「職業安定広報」が、平成14年4月より、さらに読みやすく内容を充実させリニューアル!

職業安定行政の最新の情報、雇用問題に関する取り組み、ハローワークの現場からの報告等を盛り込みながら、広く親しまれ役に立つ広報誌としてお届けいたします。

月2回発行 / A4判 / 24ページ
定価 191円(税込)
年間購読料 6,408円(税込・送料共)

お申込みは
FAX 03-5695-0837
お電話 03-5695-0780
ホームページ <http://www.koyoerc.or.jp>
はがき
〒103-0012 東京都中央区日本橋堀留町1-5-11
社団法人 雇用問題研究会
業務部管理課まで

FAX、はがきの場合は、ご住所・お名前・お電話番号・ご購読希望時期を明記のうえお送りください。