

ものづくりのための企業内教育

—リーマンショック後の機械系新入社員の研修体制—

Corporate Education for Manufacturing

—Training system of the mechanical engineering new employee after the Lehman shock—

○平野 重雄^{*1,2}
Shigeo HIRANO

喜瀬 晋^{*1}
Susumu KISE

関口 相三^{*1}
Sozo SEKIGUCHI

奥坂 一也^{*1}
Kazuya OKUSAKA

キーワード：ものづくり，企業内教育，技術者派遣

Keywords: Manufacturing, Education in the company, Technician Dispatch

1. はじめに

2008年9月15日米金融危機をきっかけに発生した世界同時不況は、現在も記憶に新しい。世界的な消費の落ち込みや金融不安により超円高に振れるなど、それまで景気を支えていた日本の輸出産業に多大なダメージを与えた。

人材派遣業界は1999年の派遣法改正（派遣業種の拡大）による規制緩和、顧客となる国内企業の成長と共に一律に拡大を続けていたが、リーマンショックを境に環境は激変した。国内企業の収益が急速に悪化し、事業再編から派生する雇用環境の変化を受け、業界規模は縮小傾向に転じている。

弊社では、技術社員の能力開発やレベルアップを各業種や職務、経験などの各段階に応じて体系的かつ効果的に習得するための生涯職業能力開発体系を開発し実践している。

本報では、技術者派遣サービスでは、採用力、社員教育、営業力が競争（例えば、他社との差別化）のカギを握る。リーマンショック後の環境変化を踏まえて再構築した機械系新入社員の研修体制について報告する。

2. 常用雇用型の派遣分野

機械設計開発、電気・電子設計開発、ソフトウェア開発の3分野で技術支援を営む株式会社アルトナーが属する常用雇用型の派遣分野では、一般労働者派遣ほどの縮小傾向はないもの、業績の悪化した一般労働者派遣事業からの新たな参入もあり、限られた枠を競合他社と争いあう非常に厳しい環境に変化した。

前述したように、技術者派遣サービスでは、「採用力」「社員教育」「営業力」が競争のカギを握ることになる。この事業モデルについては現在も不変であると考え、顧客ニーズ調査を毎年実施し、これに

える独自の教育カリキュラムを構築し、顧客の信頼を得てきた当社においても、リーマンショック前への業績の独自の回復の教育カリキュラムを構築し、顧客の信頼を得てきた当社においても、リーマンショック前への業績の回復は成しえていないのが実情である。

3. リーマンショック後の環境変化

リーマンショックは国内の産業に大きな構造変化をもたらした。それは、①グローバル化による競争激化、②技術寿命の短縮化、③開発期間の短縮、④開発予算の削減・据置き、⑤予期せぬ外的要因、⑥先行き不透明などであり、製造業における昨今の情勢については異論がないであろう。

これらは技術者派遣サービス業界においても例外ではないが、ここに特徴的なデータを示す。図1は当社が受注した業務を顧客の要求レベルで分類し、年度別に並べた図である。当社では、所属する技術者を個々が持つ技術スキルに応じてE1～E5までの5段階に格付けし、これをグレードと呼び管理している。E1からE5にかけて、技術者の格付けは上がっていく。当社が受注した業務が、この5段階のどのグレードの技術者を要求するものであったかを示した図である。

表1に各グレードの目安となる経験年数を示す。

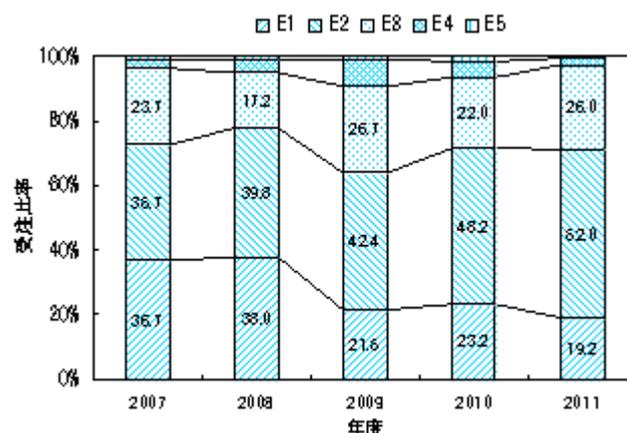


図1 受注した業務のグレード比率

*1 株式会社アルトナー

*2 東京都市大学

表1 グレードと経験年数

グレード	経験年数 (目安)
E 5	21 年以上
E 4	15 年～20 年
E 3	9 年～14 年
E 2	4 年～8 年
E 1	新入社員～3 年目

図1よりリーマンショック後に明らかに変化したのは以下の3点である。

- (1) 新入社員（未経験）を含む若年層技術者の需要が半減した。
- (2) 受注した業務の8割は、E2グレード以上の経験者の要望。即戦力技術者のニーズが増大した。
- (3) 最も要望が高いのはE2グレードの20代後半の若手技術者。全体の50%に相当。

表2に、技術者派遣サービス業界のリーマンショック前後の環境の変化を採用、社員教育、営業別にまとめた。顧客の要求レベルが高くなったことにより、技術者派遣サービス事業もより高いレベルでサービスを提供していく必要があることが解る。

表2 技術者派遣サービス業界の環境変化

	リーマンショック前	リーマンショック後
採用	旺盛な需要に対応。ヒューマンスキル重視で理工系の大学を採用	ヒューマンスキルは当然。学力やポテンシャルも重視。大学より院卒、中途採用も重視。
社員教育	幅広い知識をつけて、どんな業務にも対応可能	顧客の具体的な要求スキルに、高いレベルで対応する必要がある。
営業 (配属)	新入社員が主体。基礎知識があれば顧客が育ててくれる。	若手の経験者・即戦力技術者が主体。すぐに業務に対応。派遣元も育成の一旦をにう。

4. 研修体制の再構築

4.1 再構築した研修体制の概要

リーマンショック後の環境変化を踏まえて、再構築した研修体制を図2に示す。上段がリーマンショック前の研修体制、下段が再構築した研修体制であり、2012年度の新入社員より正式に導入した。“入社”から“配属”までが新入社員研修、それ以降が配属後の研修となっている。研修体制の主な変更点は次の通りである。

(1) 社外実務研修の導入

実際の製造現場を体験することにより“ものづくりの基礎”を学ぶOJT研修。顧客での業務を想定し、コミュニケーション能力、納期意識、製造現場を考慮した設計意識などの業務遂行能力を養う。

(2) 技術研修のカスタマイズ研修への変更

特定の顧客にターゲットを絞った技術研修。従来の技術研修（基礎研修・応用研修）は、需要の多いセグメントを想定したカリキュラムで実施していた。カスタマイズ研修は、需要のある顧客にターゲットを絞り、顧客毎にカリキュラムを組んで実施する。

(3) キャリアサポート講座の新設

様々な分野の講座を階層別に用意。各講座は技術者が自由に選択して受講できる。技術者は、現在の業務のスキルアップに最も役立つ講座や、将来のキャリアアップを見据えて講座を選択し受講する。



図2 研修体制

4.2 変更によるメリット

研修体制変更のメリットは次の通りである。

(1) 業務遂行能力の向上

業務遂行能力とは、業務上のコミュニケーション能力、納期意識およびその遂行能力を指す。従来は応用研修の研修課題の中で、擬似的に開発工程を進めることで体験していた。社外実務研修では、実務を進めながらOJTで教育する。新入社員の真剣さ、取組み意識が格段に向上し、早期のスキルアップが可能となる。

(2) 顧客の業務に、よりマッチしたスキルの習得

従来の育成の考え方は、顧客の業務を設計職種という単位でセグメント化し、セグメント単位で幅広く学ぶ体制であった。カスタマイズ研修、キャリアサポート研修を導入する事により、顧客の要望スキルに細かく対応する体制となった。これは即戦力技術者や経験者を要望する顧客のニーズに沿った対応である。

5. おわりに

リーマンショック後の機械系新入社員の研修体制について考察した。技術者派遣サービス業界の顧客ニーズは、「若手即戦力技術者」に変化しておりこの流れに対応すべく若手技術者の早期育成に今後も取り組む所存である。