

SMBC マネジメント+ プラス

3
2024
MARCH



特集

企業を成長させる 若手社員の育て方

人を育てる

一條 彰子

独立行政法人国立美術館 国立アートリサーチセンター
ラーニンググループリーダー

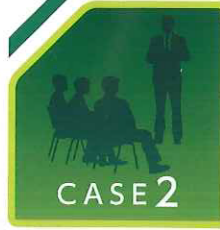
挑戦する企業

株式会社チャーム・ケア・コーポレーション

株式会社アイル



SMBCコンサルティング



金属加工の現場で未経験者が活躍 スキル習得に応じた給与体系で能力アップ

株式会社 井口一世

若手人材の確保に悩む中堅中小の製造業が多い中、株式会社井口一世では毎年数百名の応募があり、5名前後の新卒採用を続けている。技術経験者に頼ることなく、未経験の女性社員も第一線で活躍できる職場を実現した代表取締役の井口一世氏に、若手社員を伸ばすための取り組みについて聞いた。

女性社員の比率が約7割、女性管理職が64%というのは金属加工メーカーとしては珍しく、世の中に注目していただけるようになりました。とはいえ、初めから女性社員の比率を上げることを目指していたわけではありません。応募者の中から当社にふさわしい人材の採用を続けた結果、そうなったのです。

バブル崩壊後の1990年代後半、不況に苦しむ日本の製造業では、人件費の安い海外へ仕事が出流していききました。精密機器を製造する際に必要となる「金型」も例外ではありません。私は、父が経営していた金型プレスの会社を引き継いだのですが、金型にこだわり続けていたら未来はないと思いました。金型を使わずに製品をつくる「金型レス」を実現すれば、新しいビジネスモデルになるのではないかと考え、家業をいったん畳んだ上で2001年に当社を創業したのです。

これを可能にしたのは、最新鋭のドイツ製NC（数値制御）工作マシンを導入したことです。従来、職人が担ってきた暗黙知の要素を数値化し、この機械に反映したことで、未経験者でもベテラン職人と同じ品質のものづくりができるようになりました。

創業当時は好条件での人材募集はできず、技能をもつ経験者の応募は

わずかでした。未経験者の採用は必然だったのですが、結果的にそれが功を奏しました。経験者、特に腕利きの職人ほど、従来の知識や経験にこだわり、新しいやり方を受け入れない傾向があります。一方、未経験者はゼロから知識を学び、失敗を重ねながら一つずつできることを身につけていきます。先入観がないので、経験者が決してしないことにも挑戦し、それが新しい発見につながることもあるのです。

私たちがお客様から依頼されるのは、どうしたらできるのかわからないもの、他社でつくりえないと断られたものがほとんどです。大量生産品ではなく、小ロットの半導体製品や医療機器、航空宇宙関連などの難しい製品が多くあります。既存の知識や技術よりも、好奇心旺盛で何にでも興味をもつ人、あきらめずに何度でも挑戦する人、観察力があり物事の概念化が得意な人のほうが向いていますし、イノベーションを起こせる。従来の製造業の常識にとらわれない人材が、当社の金型レスのものづくりを支えているのです。

働きやすい職場づくりと、 昇給条件が目に見える給与システム

製造業が若い人に敬遠されがちなのは、過去の3Kのイメージがあるからではないでしょうか。当社では、改革を重ねてそのイメージを一新しました。常に



事業所はストレスを感じない横並びの配置にするなど職場環境に配慮



文系出身で未経験者の若手社員でも、さまざまな機械を使いこなす

23度の室温が保たれている工場内は、明るく清潔で、工場特有の臭いや騒音はありません。女性用トイレにはパウダールームを備えたり、昇降が楽な低い段差の階段にするなど気を配っています。また、新しいものを生み出すためには“遊び心”が必要だと考え、事業所内にはポップアートやオブジェを飾っています。

クリエイティブな力を発揮するためには、自由な時間をもつことも大切です。当社では、春、夏、冬に9～10日間の連続休暇があるほか、年間休日は135日前後になっています。また、女性社員の産休、男女問わず育休が取りやすい職場づくりも進めてきました。そのために仕事を属人化せず、誰もが複数のスキルをもつマルチスキルワーカー（多能工）の育成に力を注いでいます。

具体的には、入社後のローテーションを積極的に行い、社員にさまざまな業務を経験してもらいます。そして、あらゆる業務や取り扱う機械ごとに、スキル習得の管理表（スキルマップ）をつくり、それは600項目にのびます。給与はスキルの習得数に応じて、アップする仕組みです。毎月上司が面談を実施し、スキルの習得状況を確認します。当社の昇給は年1回ではなく、スキルの習得次第ですから、毎月昇給の可能性がります。「恒産なくして恒心なし」*が私のモットーです。生活基盤が安定してこそ、人は仕事に力を発揮できるものです。特に若い人には積極的に昇給の機会を与えるべきだと考え、入社1年目は350万円、3年目で500万円、5年目で700万円以上を年収の目安として設計しています。

誰もが複数の業務をこなせるマルチスキルワーカー化を実現したことで、産休や育休はもちろん、急に人が休んでも複数人で仕事を分担してフォローできる体制を築けました。また、自分が気づいていない本当に得意な業務を知る機会にもなっています。

必要な人材、ふさわしい人材の 採用・育成に徹する

現在44名の社員のうち、半数以上は製造部門に在籍しています。一人ひとりがお客様の困りごとに向き合い、その解決のためにアイデアを練る毎日です。もっと画期的なつくり方はないか、もっとコストを下げられないかと、自ら勉強を

Corporate Profile

代表取締役	井口一世
本社	東京都千代田区飯田橋4-10-1
設立	2001年
売上高	165億円(2023年3月)
従業員数	44名(2023年3月)
http://www.iguchi.ne.jp/	



社員のスキルアップのための研修にも力を入れている

しながら考えています。そのツールとして必要な機械は、設備投資を惜しまずに導入しています。これらの「ヒト」と「モノ」によって、お客様の課題を解決するのが当社の役割です。当社はものづくりの会社ではありますが、つくったものを売るというよりは、「ものつくり方」を売る会社です。そういう意味では、製造業という枠を超えて情報産業に近づいているともいえます。

実際、これまでに蓄積してきた技術やノウハウ、それによって獲得した知的財産はすべてデータベース化しています。将来的にはこれらの情報を活用し、情報そのものでビジネスを展開したいと考えています。今後はそれに適した人材の確保、育成にも力を入れています。

中堅中小企業の要は人材です。自社が何を必要としているのかを明確にし、それにふさわしい採用・教育を実施すること。そして、社員にとって働きやすい環境を提供し、安定的な生活基盤を保証すること。そこに日本の中堅中小企業の活路があるのではないかと思います。少なくとも当社の場合、それに徹してきたことが現在の姿につながっていると考えています。



取材・文/若林邦秀 撮影(P.10中央、右、P.11下)/寺澤洋次郎 写真提供(その他)/株式会社井口一世

* 中国古典『孟子』に基づく故事