

採用される側も企業側も、 ともに納得する 正社員登用

「キャリア形成促進助成金制度」の活用

川相商事株式会社（大阪府門真市）
理化工業株式会社（大阪府八尾市）

奥嶋建城（ものづくり日本大賞選考委員）



円高不況のなかの 中小企業メーカー

日本経済をこれまで支えてきた中小企業メーカーは、円高と親企業の海外移転などにより、今や厳しい経営状況に直面している。その上、若年労働力の多くが大手企業やサービス産業にとられてしまい、人材確保にも苦勞する状況が続いている。そこで、「自分の代は何とか事業を続けるけれど、子どもには到底継がせられない」と嘆く経営者が増えている。

これまで、世界に冠たる日本の製造業においては、中小メーカーは大手メーカーの下請けとして仕事をしながらも、大手メーカーのいろいろな要望に応えるなかで、ものづくり技術を蓄積し、優秀な技能を持った人を育成してきた。そうしたことから、日本のものづくりを支えてきたのは自分たちなのだという自負を、中小メーカーの人たちは持っていた。だからこそ、人材育成についても、人一倍熱心な人が多かった。

そのような過去の歴史と現在の状況を比較するにつけ、日本のものづくりは一体どうなってしまうのかとやるせない気持ちになってしまう。

中小企業メーカーの 人材育成への挑戦

ところが、そうした心配を払拭するような元気な企業が2社、関西にあった。どちらも、国の「キャリア形成促進助成金制度」を有効活用することにより、人材確保を図っている元気な中小企業である。

2社は、2008（平成20）年4月から実施された、働いた経験の少ない人を対象とした「有期実習型訓練」を選択し、実習と座学を組み合わせた職業訓練を受講させるようにした。そして半年後に、それぞれ3人の受講生を自社正社員として、雇用することにしたのである。

実はこうした制度を活用することは、企業にとって決して容易なことではない。

確かに一部助成金を受け取ることだけでは、到底その助成金では納まらない。外部講師を招聘（しょうべい）するとともに、社員たちの多くが就業時間中・時間外にかかわらず、当該社員たちの教育に励まなければならなくなるからである。ましてや、半年後には必ず正社員に値するだけの能力と知識と志を持つように育成しなければならぬとなると、正規の新入社員を育成するよりも苦勞

は多いということになる。

現在、日本においては非正規社員が増加し、そして、中小メーカーへの入社希望者が減少するなかにおいて、一般中小メーカーはなかなか、こうした国の制度利用には取り組めていないのが実状なのである。それにもかかわらず、この2社は、積極的に制度活用に取り組んでいる。

- この2社には共通する点が3点あった。
- ① 会社自体が大きな変革期にあった。
 - ② バブル崩壊後の2001年の景気低迷期に現社長が就任し、それからあらゆる面での改革を行っていた。
 - ③ 社内全体に、新しい人を喜んで迎え入れて、彼らを育てようとする風土があった。

それでは、この2社の奮闘状況を説明しよう。

非正規社員を 正社員に育成する

まず、大阪府門真市に本社を置く川相商事株式会社であるが、ここは、自社の非正規社員を正社員に登用するための人材育成活動に「キャリア形成促進助成金制度」を活用し、2010年4月26日に「創喜感塾」を開校した。



Profile ● 川相政幸
(かわい まさゆき)
1955年生。九州工業大
学卒業後、松下電器勤務
を経て川相商事入社。
2001年1月に社長就任

そこで2001年に社長に就任した川相社長は、従前から少しずつ行なってきたアウトソーシング事業に本格的に乗り出す決意をする。そして、「派遣」に関する国の認可を取り付けるなどして次第に自社の中核事業にしていた。時あたかも、大手電機メーカーの雇用形態が、「請負」や「派遣」へと切り替わっていく時期だった。

雇用法律も変わる時期には、当然のこととして同業社の受注競争となったわけであ



「創喜感働塾」の卒業式風景

第1期塾生は3人。同社の滋賀支社に所属する非正規社員であり、近くのパナソニック草津事業所の家電製品組立てラインで働く人たちだった。29歳、34歳、37歳。

指導するのは社員で構成するスタッフ育

成プロジェクトのメンバーと指導コンサルタントがコアメンバーとなり外部講師数名、そして各研修を受け持つ社員の講師たち。特に彼らの上司は指導員であり協力者でもあった。3人とも、大学卒業後、家庭の事情や自己都合で非正規社員の道を選んだのだが、今回、正社員になることを希望した。

9月24日の卒業式では、5カ月間のOJT365時間、OFFJT164時間の研修を終えた成果を発表したのである。3人は研修で得たこと、これから3年後の自分の姿を発表する自己育成マニフェスト(宣誓書)を堂々と読み上げた。これまで、パワーポイントなどを使って、こうした発表などしたことのない人たちが、堂々と意見と感想を述べるのを聞いて、いかに彼らが「創喜感働塾」で、感動と働く喜びを得たかが理解できた。3人とも、10月からは正社員に登用された。

実はこのうちの一人は、「3年後には父親の経営するハンバーガーチェーンの人材育成担当者になる」というマニフェストを読み上げたのである。それでも一向に構わず、本人が成長してくれるのが、塾の真の目的だと温かく見守っている。

また、2010年11月からは「創喜感働塾」の第2期がスタートし、3名の新規塾生が、川相社長は質の高い労働力を提供することでシェアを広げていった。

川相商事は正社員40人、非正規社員700人の会社である。そこで、非正規社員の「もっと自分を成長させたい」という要望に応えつつ、自己成長を図る道筋をつくるうとしたのである。

2006年には「働く喜びを感じる人を創る」を事業定義として掲げ、2008年には「e4510(いいしごと)研修」制度を導入し、マナー研修やコミュニケーションスキルアップ、パソコン、仕事の基本マスターなど、ヒューマンスキルから、テクニカルスキルに至るまでの研修を用意したり、さらには資格取得すればボーナス時に加給される奨励金制度もスタートさせた。

このような活動を展開してきた川相社長は、さらに充実した人材育成に取り組むために「創喜感働塾」を開校することにしたのである。

塾名は、「働く喜びを感じる人を創る」という事業定義からとった名前である。

真にやりがいのある勤務状況をつくる

もう1社は、中小企業メーカーの集積地

生が入塾した。いずれも第1期生と同様、滋賀事業所の非正規社員たちである。第1期生たちの感想を聞いて、入塾希望者が増加している。

ただし、今回は滋賀事業所だけで研修するのではなく、本社のある大阪事業所でも研修することにしたという。

「大阪の人たちも、指導する側になって感動を分かち合いたいという要望が出てきたのですよ」

そう語るのは、「創喜感働塾」の塾長である、同社の川相政幸社長である。

さらに、次期からは社外の人たちを入塾させる予定であり、社会的人材育成機関としての務めを果たすのだと、自信を覗かせていた。

人材育成企業への変遷

川相商事は、1943年に大阪府門真市で、松下電器(現パナソニック)電機事業部(モーター製造)の梱包を請け負う会社としてスタートした。その後、松下電器各事業部の物流から組み立てまでに業務範囲を広げ、やがて総合物流会社として規模を拡大していった。

しかし、松下電器の物流内省化や事業変更に伴い、受注量が次第に減ってしまった。

である大阪府八尾市にある理化工業株式会社である。

理化工業では、新入正規社員の採用前のインターンシップ活用として「人材形成促進助成金制度」を活用した。

現在日本においては、中小企業への大卒志願者数は少なく、特に理科系となると極端に少なくなる状態である。さらには、大企業・中小企業を問わず、入社1年〜3年で辞めてしまう若者が激増している。

そこで、理化工業では、入社を希望する本人も、また会社側も、互いに納得して就職・雇用ができる状況をつくりたいと考えたのであった。

理化工業は、もともと自動車や自転車、住宅、産業機械などの金属部品の表面処理をする会社である。つまり、部品づくりの一工程を担当する会社である。

過去の日本では、こうした会社が日本のものづくりを支えてきたのである。

1969年に森嶋伸好会長(現森嶋勲社長の実父)が創業し、金属部品の熱処理や塗装による表面加工で大きくなって来た。しかし、自動車部品は生産効率化のもとに種類が減り、組立て会社である親企業側の内製化が進み、さらには安い生産力を求めて海外移転が急増、売上げも大幅に減少していった。



Profile ● 奥嶋建城(おくしま たてき)
1945年兵庫県生まれ。'69年松下電工(現パナソニック電工)株式会社入社。以来ものづくり人材育成一筋で勤務し、厚生労働省認可の松下電工高等工業学校および松下電工工科短期大学校(現パナソニック電工工科短期大学校)校長を歴任。2005年定年退職。同年11月秋の叙勲にて瑞宝単光章受章。現在日本工業教育経営研究会/日本工業技術教育学会会員、パナソニック電工創研株式会社シニアコンサルタント、大阪商工会議所職業能力評価専門家、ものづくり日本大賞選考委員

DATA

川相商事株式会社
本社 〒571-0015 大阪府門真市三ツ島637
TEL 072-883-1241
FAX 072-883-1261
滋賀支社 〒525-0058 滋賀県草津市野路東5丁目26の35
TEL 077-562-6278
FAX 077-567-2415
http://www.kawai-g.com/
理化学工業株式会社
〒000-0000 大阪府八尾市西弓削2-6
TEL 072-948-0006
FAX 072-948-1044
http://www.rk-k.jp/



Profile ● 森嶋 勲
(もりしま いさお)
1962年生。香川大学経済学部卒業後、鉄鋼商社の阪和興業勤務を経て理化学工業に入社。2001年4月に社長就任

しかし、理化学工業のさまざまな表面処理をする技術と、課題解決へのきめ細かいサービスは、「表面処理のソリューションサービス企業」として大きく評価されてきたのである。そこで、2001年に社長に就任した森嶋勲社長は、自社の技術とやる気を持ってすれば、まだまだ日本で仕事を続けられると判断したのだった。
森嶋社長の打った手は、どんな仕事も受けることにする営業姿勢と工場の24時間操

← 「いかに会社経営を行なうか」
このように、まず自分自身の人生の意義を考え、そして、互いの生き様を尊重し、さらにはそれぞれが経営者となって会社をいかにするか、それぞれの使命を考え出している。
こうして考え出された、森嶋社長の使命

森嶋社長は1962年生まれの47歳。社員のなかには、先代から働く高い技術・技能を持った社員も少なくない。彼らは、先輩たちの仕事の進め方を見様見まねで学んだ世代である。だから、会社の風土改革や新人教育には不慣れな社員も多い。そこで、森嶋社長は部課長会や社員全員でのグループディスカッションを重ねながら、改革を実施していった。

← は次のようなものである。
「私は、よく見て、よく聴いて、素早く判断」
現在、新入社員の多くが森嶋社長の直属のもとに、新規事業の開拓営業を担当するようになっている。
このような会社にしてきたからこそ、半年間の採用予定者に対する教育も、全員が

社員全員で行なう新人教育

業、そして新規顧客の開拓であった。そのためにも、社員教育の充実と、若い社員の採用、さらにはそうした人材育成を支える風土改革が必要となった。
森嶋社長自身がまず率先して中小企業同友会などが実施する社外勉強会に積極的に参加し、また、識者の意見を聞きつつ、自ら率先して新規事業に取り組みとともに、自社の風土改革に取り組んでいったのである。
一方、関西大学化学工学科の池永直樹博士からは、それまでになかったセラミックコーティングの加工技術開拓への助言をもらい、中小企業仲間とは次世代電気自動車の部品製造検討を開始するなど、新しい事業にも着手している。

何のために働くのか

IT化を導入し、2006年に大阪府品質管理推進優良企業賞、経済産業省IT経営百選優秀賞を受賞、翌年には開発課を設置し開発営業に努め、同年度課長の月例の勉強会、全社員が集う月例の業績報告会の時間を「どんな会社にしたいか」についてグループディスカッションを行なう場としていった。
そして、2008年1月には「会社の理想」を言葉にし、そのための個人個人の課題も明確化した。
「私たちは、活気のある会社
安心して働ける会社
夢を実現できる会社にするために
お互い助け合い、
全力投球できる環境をつくる」

← 「人を活かす経営」を行動指針とする森嶋社長は、何よりも人間尊重の経営を行ないたいと考えている。
そこで、社内のグループ討議においては、次のようなテーマに沿って話し合いを重ねている。
「何のために働くのか」
← 「何のために生きるのか」

← 参加して行なえるようになったのである。
同社が2010年春から行なった採用予定者教育を受けた3人すべてが、同社入社を希望し、また同社も採用としたので、10月からは、3人が正社員として活動している。さらに、次の受講希望者もいるという。
今回の2社を訪問して感じたことは、国の新制度をうまく活用できるかどうかは、それを活用する会社の風土に大きく影響されるということである。会社代表者をはじめとして、社員全員が人を育てようと考えている会社でこそ、こうした制度は有効活用されるものだと改めて感じたのであった。