

IME [ai e mū:] 中小企業の生き残り作戦！ ONLY ODA QUALITY 未来職人 こだわりの仕事 Member's No.2020

中堅・中小製造業の経営革新

# 製造業の人材育成 (1)

株式会社 IMEコンサルティング  
代表取締役 立居場誠治

## 定期経営セミナー開催予定

- ・場所  
大田区産業プラザ(Pio) 蒲田  
〒144-0035 東京都大田区南蒲田1-20-20  
TEL:03-3733-6600
- ・日時  
6月24日(金) F会議室  
7月22日(金) G会議室  
8月19日(金) F会議室  
18:30から1.5~2時間程度
- ・テーマ  
・企業経営関連のテーマを時期と希望により選定する

### 製造業の今後の経営

<b>会社の状況</b> ・売上、利益の伸び悩み ・受注の変化 ・多品種小量化 ・短納期化 ・低価格化 ・短命化 ・技術・技能の高度化 ・人材・技術者の高齢化	<b>最近の論文テーマ</b> 1. 原価低減 2. 多品種小量対応 3. 人材育成・技術技能伝承 4. 短納期化  ・新製品開発 ・顧客開拓、売上げ増
---	---

### 製造業の人材育成 I. 事前設定

(経営層・人材担当部署)

1. 人材の必要性確認(ニーズ調査)
  - 1.1 経営上のニーズ
  - 1.2 外部環境の現状と将来
  - 1.3 内部環境の現状と将来
2. 人材の状況調査(シーズ調査)
  - 2.1 人的資源の分類
  - 2.2 人的資源確保の方法
  - 2.3 能力評価の実態調査
3. 人材育成目標・対策立案
  - 3.1 人材育成目標の設定
  - 3.2 課題の明確化
  - 3.3 育成対策の体系化
4. 能力評価制度の立案
5. 人材管理体制の整備

何のために、人材育成？

どのように育成・管理？

I. 事前設定 (経営層・人材担当部署)

### 1. 人材の必要性確認 (ニーズ調査)

- ・今後必要となる人材の能力を設定するために、
- ・今後の会社の戦略・方向性を確認する。
- ・そのため、会社の経営のあるべき姿、経営目標、経営戦略、経営計画などについて調査し、主旨や願望を理解する。

1.1 経営上のニーズ  
1.2 外部環境の現状と将来  
1.3 内部環境の現状と将来

現在必要な人材は・・・、将来は・・・

I. 事前設定

### 『人材の必要性』の整理

- ・何らかの方法または、様々な方法で、会社として示された将来像について、
- ・会社の方向性の要点をまとめる。
- ・その各要点に関わる人材の持つべき能力の概略について、想定しておく。

1. 人材の必要性確認	項目
1.1 経営上のニーズ	売上増、利益率増 成長戦略・新製品・新事業、コストダウンの推進
1.2 外部環境の現状と将来	受注の多品種小量化、短納期化、低価格化 オリンピック需要による営業強化
1.3 内部環境の現状と将来	技術者・職人の退職、技術技能の低下傾向 モラル、モチベーション、コンプライアンスに問題

I. 事前設定 (経営層・人材担当部署)

### 2. 人材の状況調査 (シーズ調査)

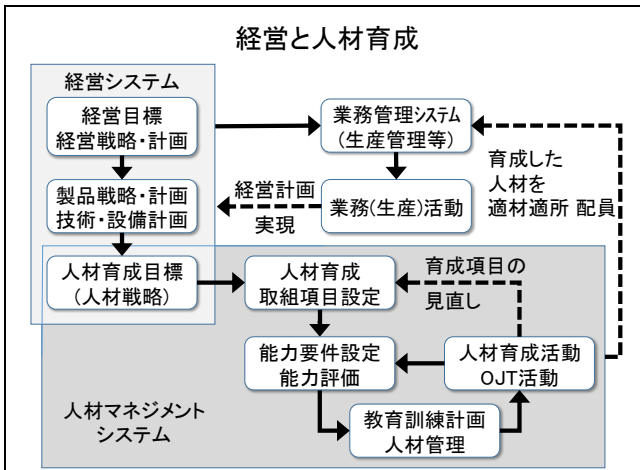
2.1 人的資源の分類  
2.2 人的資源確保の方法  
2.3 能力評価の実態調査

I. 事前設定

### 『人材の状況調査』の整理

ここまでの人材の状況調査による現状をまとめる。  
次項「3.1 能力評価の問題点抽出」で使用する。

2. 人材の状況調査	項目
2.1 人的資源の分類	職位別：経営層、責任者、管理職、監督者、係員 業務分掌：開発、設計、技術、生産、検査・・・
2.2 人的資源確保の方法	育成中心：開発、生産、検査・・・、責任者、管理職 中途採用：設計、技術・・・、監督者、係員 委託派遣：場内物流、出荷、検品・・・、係員
2.3 能力評価の実態調査	監督者と係員対象、力量(スキル、資格・免許) 5段階評価して、技術向上と適材配置に使用



I. 事前設定 (経営層・人材担当部署)

### 3. 人材育成目標・対策立案

3.1 能力評価の問題点抽出  
 3.2 人材育成目標の設定  
 3.3 目標実現の課題  
 3.4 対策立案と体系化

どの様な会社になりたいのか? → 何をやるのか、どうするのか? → どんな人材が何人必要か?

どのようにして育成するか?

### 力量の能力要件の存在分類

能力要件の分類	内容
現存する能力	① 顕在能力要件 現在、管理・活用している技術技能・資格免許、知識。
	② 潜在能力要件 1) 未認識 従業員が修得・保持しているが、申請していない技術・技能・免許等。暗黙知のまま形式化されていない技術技能、基準、手順。 2) 凍結 保持者が存在し、過去には評価していたが、現在は評価対象にあげていない技術技能、資格免許、知識。やめてしまったが継業していない為、再利用は比較的容易。
現存しない能力	③ 外部能力要件 協力会社、外注先、購入先などにはあるが、自社にはない技術技能・資格免許、知識など。外注製品の内製化などの
	④ 消滅能力要件 1) 忘却 『1. 人材の必要性確認(ニーズ調査)』の内容と照らし、今後の方向性・概要を検討する。 2) 衰退 自動化の可能 3) 喪失 自然消滅 4) 破棄 詳細はIIでプロジェクトが行う。 退職、移転、流出、紛失等により失われた技術技能 何らかの理由で意図的に捨てた又は失われた技術技能
	⑤ 将来能力要件 顧客や業界の動向、社会情勢などから、今後、明らかに必要になると考えられる技術技能・資格免許、知識
	⑥ 戦略能力要件 経営戦略(計画)、製品戦略(計画)などの実現のために今後必要となる技術技能 通常は戦略実現のための人材計画、教育計画などにより抽出実行する。

### 実効性の能力要件の例

- 多くの場合、次の内容の問題となる項目から能力要件を選択し、
- 評価の方法と基準を決める。

分類例	項目例		
内面性	①モラル(道徳)	②モラル(仕気、やる気)	③コンプライアンス
業務遂行能力	④理解・実行力	⑤経験・実績	⑥結果の信頼性
改善管理能力	⑦課題・問題解決能力	⑧応用・創造力	⑨表現力・伝達能力
組織的能力	⑩報連相	⑪対人関係	⑫チームパフォーマンス
人材育成能力	⑬教える能力	⑭人材育成実績(OJT)	⑮意欲、向上心

※ 力量の項目とのバランスを考えて、項目の数と内容を選択する。

I. 事前設定

### 3.1 能力評価の問題点抽出 (2) ギャップ分析～問題点抽出

「(1) 能力要件の概念設定」の結果と前項「2. 人材の状況調査」の結果を対比し、現状とのギャップを問題点としてあげておく。

2. 人材の状況調査	項目
2.1 人的資源の分類	職位別: 経営層、責任者、管理職、監督者、係員 業務分掌: 開発、設計、技術、生産、検査...
2.2 人的資源確保の方法	育成中心: 開発、生産、検査...、責任者、管理職 中途採用: 設計、生産技術...、監督者、係員 委託派遣: 場内物流、出荷、検品...、係員
2.3 能力評価の実態調査	監督者と係員対象、力量(スキル、資格・免許) 5段階評価して、技術向上と適材配置に使用
3.1 能力評価の問題点抽出	<b>抽出した問題点の整理</b>

I. 事前設定

### 3. 人材育成目標・対策立案 3.3 目標実現の課題

		1. 人材の必要性確認		
		1.1 経営上のニーズ	1.2 外部環境の現状と将来	1.3 内部環境の現状と将来
2. 人材の状況調査	2.1 人的資源の分類	方向性、目標 どんな人に対して		
	2.2 人的資源確保の方法	方向性、目標 どんな方法で		
	2.3 能力評価の実態調査	方向性、目標 どんな項目・能力要件について評価・育成するか		
3.2	(3) ギャップ分析 ～問題点抽出			

I. 事前設定 (経営層・人材担当部署)

### 4. 能力評価制度の立案

- 能力要件の大分類の選定
- トータル得点、点数配分
- 能力評価と組織階層との関係

(陸上競技の十種競技... 現行業務の能力要件10種、移動したら項目が変わり、変更部分は予備ポイントとしてストックされる)

I. 事前設定 (経営層・人材担当部署)

### 5. 人材管理体制の整備

具体化のために人材管理体制を構築・整備する

- 人材の組織管理体制の整備
- 構築プロジェクト → 委員会
- 集合教育講師 (外部・内部)
- OJT担当者 (教えることを評価、エルダー制度、マイスター)