事業環境の変化を乗り越え持続的成長を可能にする人材の育成

矢島小林工業株式会社（秋田県由利本荘市）

■創業者の思いとともに歩む

電子部品の加工・組み立て、各種金属加工、セラミック材加工などを扱う秋田県由利本荘市矢島町（旧矢島町）の矢島小林工業株式会社は、小林工業株式会社（秋田県由利本荘市）の子会社として、1973（昭和48）年に設立された。親会社の小林工業株式会社は1952（昭和27）年に創立されたが、創業者・小林忠彦氏は起業する前の戦後間もない頃から、旧矢島町の人々の人柄や、秀峰 鳥海山に抱かれた自然豊かな環境に魅了され「いずれこの地に自らの会社を」との志を抱いていた。親会社の創立から21年目にしてようやくその志が実り、旧矢島町の誘致企業第一号として操業を開始した。

代表取締役社長　今野　智彦 氏

以来45年。関連産業の海外シフトや自動化の進展など、事業環境の大きな変化を経験してきたが、そうした同社の人材育成に係る課題や対応などについて、代表取締役社長・今野 智彦氏と総務部長・木内忠氏にお話をうかがった。

■目まぐるしく変化する事業環境

会社設立後しばらくしてから、大手電子部品メーカーから受託したフェライト加工およびコンピュータ用ヘッド加工が主力事業となった。いずれも需要の伸びる時期であったことから、当社も順調に成長。最盛期には県内４工場と県外２工場の、計６工場の生産体制を敷いていた。1991（平成３）～1993（平成５）年頃には従業員が1,000名を超え、いくら採用しても人手が足りないという繁忙期を迎えた。

しかし、それからわずか数年後、フェライトおよびコンピュータ用ヘッドの生産がいずれも海外へシフトすることとなった。自動化が進み人手が不要となった製品もあった。急激な事業環境の変化により、苦渋の決断で人員整理を実施し、県外の２工場については閉鎖を余儀なくされた。

その後、1998（平成10）年頃より、大手電子部品メーカーから現在の主力事業であるプリンターの部品加工を受託するようになり、経営は安定し、現在の社員規模を維持している。しかし、人員整理後に採用の空白期間があったため、社員の年齢構成をみると、30歳代から40歳代の年齢層にぽっかりと穴があいた状況となっている。

■10年先を見据えた人材育成が急務

当社の従来の社員教育は、採用後に会社の概要や品質教育などの研修を行い、その後すぐ現場に配属し、そこで仕事をしながら技術を身につけてもらうという形であった。しかし、当社では今後３～５年の間に、これまで当社を支えてきたベテラン世代が一気に退職の時期を迎えることから、今野社長は「会社としても大きな岐路となる。このままではいけない。５年先、10年先を見据えた人材育成が急務である」との考えのもと、新入社員および中途採用社員を対象とした新たな社員教育の仕組みを導入した。

まずは、従来通り会社の概要等に関する研修を行った後に、当社のものづくりの流れについて学んでもらうこととした。営業、生産管理、加工、検査、出荷といった各工程を１～２日間ずつ、全体で１週間をかけて実際に見てもらい、どの工程でどんな作業が必要なのかを理解してもらう。

続いて、半年から１年をかけて、現場での教育訓練に入る。始めの半年間は社員の適性を見ることを目的としており、カリキュラムに沿って主力の加工機を一通り経験してもらう。指導にあたる社員をあらかじめ任命しておき、責任をもって教育にあたらせる。半年間を終える時点で上長が見極めを行い、その判断をもとに、実際の配属先を見据えた特定の加工機のスキルアップ研修へと進む。

この仕組みはまだ運用後間もないが、「研修に取り組む社員の生き生きした表情や取り組み姿勢、指導する社員を中心とした現場の連携を見て、大きな手ごたえを感じている」という。また、教えることにより学び直しが図られ、指導する側のスキルアップも期待できるという。

清潔で明るい工場。５Ｓ活動が浸透している。（矢島工場内）

■若手・中堅社員の育成手法

当社では若手や中堅社員の技術力向上にも積極的に取り組んでいる。各部門が提出する教育ニーズ表と教育計画表を人事部門が精査し、会社全体の教育計画としてとりまとめている。この教育計画には経営側のニーズも盛り込まれており、現場で必要な技術や資格だけでなく、経営戦略上必要な知識や技術の習得にかかる教育訓練も含まれる。

教育計画の内容は、社内教育と社外派遣教育の二本立てとなっており、周知教育やスキルアップ研修、専門教育、資格取得のための社外派遣教育が年間を通して組まれ、若手や中堅社員の育成が計画的に進められる仕組みになっている。

さらに、この教育計画が“絵に描いた餅”にならないよう人事部門がその進ちょく管理にあたっており、必要に応じて計画の見直しも行っている。現実的かつ効率的な人材育成がなされるよう、会社をあげて取り組んでいる。

■CSR活動への取り組み

当社の注目すべき取り組みとして、企業の社会的責任としてのCSR活動が挙げられる。2014（平成26）年10月に企業倫理綱領を策定し、翌年10月にEICC（国際企業連合会）の監査を受けた。

CSR活動とは、企業がその社会的責任を果たすために、法令や社会的規範、社会的良識に基づいた企業活動などを実践していこうというものであり、労働環境の改善という要素も含まれている。当社が監査を受けたEICCの監査基準は世界基準であったことから「日本の常識でみれば驚くような項目もあった」というが、この活動を通して「労働環境に関する意識は確実に変わった」といい、社員が働きやすい職場環境の整備に取り組んでいる。

■持続的成長を支える人材の育成

最後に今後の展望についてうかがったところ、今野社長は「今後も続いていく当社の歴史の中で、今自分たちにできることをやっていきたい。会社の持続的成長を支えるためには、ただ継続するのではなく、チャレンジが必要だ」と語った。進行中の具体的な取り組みとしては、前述の新たな社員教育の導入のほか、自主保全部門の新設や、性別による現場作業の区別の排除などが挙げられる。

自主保全部門とは、社内の機械設備の保全を自社内で専門に行う部門である。自主保全が可能になれば、作業停止時間を短縮できることから、顧客満足度の向上に直結する。また、部門として設置することで顧客へのPR力は増し、安心感を提供することができる。当社ではすでに自主保全士の有資格者を18人育成しており、準備は着々と進んでいる。

性別による現場作業の区別の排除については、「『オペレーターは男性、検査は女性』といった従来のやり方を取り払い、できる限り男女の区別なく作業を行えるようにしたい。こうすることで、繁忙期に柔軟に対応できるようになる。また、性別による格差解消という観点からも、ぜひ取り組んでいきたい」といい、今野社長が今後推し進めたいテーマの一つとなっている。

当社では今野社長のリーダーシップのもと、社員教育の充実と会社全体のレベルの底上げが積極的に進められている。ベテラン世代の退職という岐路は目前に迫るが、当社の積極果敢なチャレンジと、技能・知識を備え、熱意・誠意・創意を持った人材をもってすれば、いかなる変化もしなやかに乗り越えられるものと感じられた。

（フィデア総合研究所　佐藤美里）

本社 社屋

矢島小林工業株式会社
代表取締役社長　今野　智彦
本社：秋田県由利本荘市矢島町城内字沖小田429
設立：1973（昭和48）年10月１日
業種：電子部品製造業　　従業員数：351名