

〈地域人材育成プラットフォーム化事業〉

次世代人づくりを考える
プロジェクト事業報告

東京都立多摩職業能力開発センター

〈地域人材育成プラットフォーム化事業〉

「次世代人づくりを考えるプロジェクト事業報告」

【目次】

I	はじめに	1
II	次世代人づくりを考えるプロジェクトの概要	2
III	次世代人づくりを考えるプロジェクトのこれまでの活動経過	3
IV	参加企業の取組紹介	7
	・株式会社エイム	7
	・株式会社クボプラ	9
	・関口電気株式会社	11
	・月井精密株式会社	13
	・株式会社電子制御国際	15
	・株式会社富山	17
	・株式会社ローザ特殊化粧品	19
	・コンパス	21
V	これからの人材育成の考え方	23
◎	本事業の支援機関（多摩職業能力開発センター）紹介	25

I はじめに

少子高齢・人口減少社会の進展に伴い、労働力不足が深刻化する中、特に、中小企業においては、人材確保が困難となっています。そのため、持続的に経済を成長させていくには、今いる社員一人ひとりの能力を向上させ、企業の生産性を向上させていくことが求められています。

このような状況を踏まえ、東京都産業労働局で平成 29 年 3 月に策定した「第 10 次東京都職業能力開発計画」※においては、4 つの基本的方向性の第 1 番目を「人材育成を通じた企業の生産性向上の支援」としました。そして、その具体的な施策として、平成 29 年度から新たに、中小企業をネットワーク化し継続的な人材育成とその自立化を支援する「地域人材育成プラットフォーム化事業」を立ち上げ、23 区内（城東職業能力開発センター）及び多摩地域（多摩職業能力開発センター）それぞれにおいて実施することとしました。

多摩職業能力開発センターでは、本事業実施に当たり、多摩地域の人材育成に意欲的な中小企業を募り、専任のコーディネーターの下、「次世代人づくりを考えるプロジェクト」として、セミナーや企業視察、ワークショップを行ってきました。

本報告は、正味 1 年半にわたり、理想とする経営の実現に向け、人材育成に焦点を当て、各々検討を重ね、切磋琢磨しながら、自らを高めてきた活動を記録するとともに、参加各社それぞれの課題及びその解決のための今後の取組内容をまとめたものです。

人材育成について同じように課題を抱える企業の皆様の一助となれば幸いです。

最後に、お忙しい中、本報告の作成にご協力いただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 31 年 3 月

多摩職業能力開発センター人材育成課

※「第 10 次東京都職業能力開発計画」

職業能力開発促進法に基づき、国の第 10 次職業能力開発基本計画を受け、平成 28 年 12 月に公表した「都民ファーストでつくる『新しい東京』～2020 年に向けた実行プラン～」を踏まえて策定。都における職業能力開発に関する基本となる計画で、同法に基づき、予め事業主、労働者その他の関係者の意見聴取を得たもの。計画期間は平成 28 年度から平成 32（2020）年度までの 5 か年間。

II 次世代人づくりを考えるプロジェクトの概要

1 次世代人づくりを考えるプロジェクトの狙いと活動概要

「次世代人づくりを考えるプロジェクトの狙い」は、激変する経営環境下で、参加企業の「中長期のありたい姿」の実現に向けて、どのような人材をどのように育成していくことが求められるのかを考え、当面考えられる人材育成に向けての方向性を明らかにすることでありました。

そのために、参加各企業の考えている状況等に関する諸事項を互いに意見交換、企業訪問を通しての掘り下げを行い、それぞれ自社の取組における考え方、取組む上での留意点などを個々に再認識していただきました。さらに、「東京都中小企業技能人材育成大賞知事賞」等を受賞されている「人材育成で高い評価」を得ている企業訪問を通して、人材育成に係る成功要因等のヒントを掴んでいただきました。

後半においては、それぞれ参加企業ごとに、「自社のありたい姿」「その実現に向けての課題・方策」「それら課題・方策を実現していくための人材育成のあり方」を個々に考えていただきました。

(活動内容の概要は「III 次世代人づくりを考えるプロジェクトのこれまでの活動経過」を参照)

改めて、人材育成ほど個々の企業ごとに異なるものはないことを再認識しました。従来からの「経営管理者研修」「監督者訓練」「中堅社員研修」などにおいて、基本的な考え方、知識を得てくることは大事ですが、それらを受け入れられる土壌（文化）の必要性、さらに育成対象の人材固有の特性なども考慮すると、まさに育成対象人材ごとに考えていかなければならないこととなります。

次年度以降、各企業がそれぞれの状況に応じた取り組みを行い、本プロジェクトに参加された企業同士が互いに成果を共有しながら、今後の課題として設定した人材育成を着実に推進していかれることを期待したいと思います。

2 次世代人づくりを考えるプロジェクトの参加企業

- ・株式会社エイム
- ・株式会社クボプラ
- ・関口電気株式会社
- ・月井精密株式会社
- ・株式会社電子制御国際
- ・株式会社富山
- ・株式会社ローザ特殊化粧品
- ・コンパス

(参加企業の概要等は、「IV 参加企業の取組紹介」を参照)

3 次世代人づくりを考えるプロジェクトを支援する地域人材育成コーディネーター
 本事業においては、事業立ち上げ、周知から、参加企業の開拓、諸活動の企画・実施、訪問指導・助言、形成されたネットワークの継続的な人材育成とその自立化に至るまで、地域人材育成コーディネーターが全面的に支援を行っています。



たかしま としなお
 高島 利尚 氏

【略 歴】

- ・職歴：ハマゴムエイコム（株）取締役社長室長等約 30 年の中小企業の経営管理を踏まえて独立、中小企業支援、大学非常勤講師・中小企業大学校講師、経済産業省・中小企業庁、経済産業局、東京都中小企業振興公社、商工三団体等の委員等を歴任
- ・現職：経営コンサルタント TMI 主宰
 日本工業大学大学院技術経営研究科客員教授
 寒川町地域経済コンシェルジュ
 （内閣府）地域活性化伝道師
 （一社）クラウドサービス推進機構副理事長
 NPO IT コーディネータ協会理事
 NPO たま産業支援センター副理事長
 （一社）東京都中小企業診断士協会三多摩支部顧問
 （都立）城東職業能力開発連絡協議会会長
 中小企業庁、全国中小企業団体中央会等：各種委員等
- ・資格：特定社会保険労務士
 中小企業診断士



やすだ あつし
 安田 厚 氏

【略 歴】

- ・職歴：食品卸売業での勤務、大手社会保険労務士事務所での勤務を経て 2011 年に独立
- ・現職：人事労務マネジメントオフィス代表
 中小企業福祉事業団幹事
 日本工業大学大学院技術経営研究科客員教授
 東京都中小企業振興公社登録指導員
 神奈川県小規模企業支援強化事業登録コーディネーター
 （一社）東京都中小企業診断士協会三多摩支部会員
 （一社）日本行動分析学会会員
 経営支援グループ TMI メンバー
- ・資格：特定社会保険労務士
 中小企業診断士

Ⅲ 次世代人づくりを考えるプロジェクトのこれまでの活動経過

1 平成 29 年度の主な活動

シンポジウム(平成 29 年 7 月 28 日)

テーマ：「変革の時代を勝ち抜く人づくり」

第 1 部：基調講演・講師 一般社団法人クラウドサービス推進機構松島理事長

第 2 部：パネルディスカッション：

パネラー：株式会社メトロール松橋社長

坂西精機株式会社平山総務課長

松島理事長

モデレータ：高島コーディネーター

第 1 回(平成 29 年 8 月 29 日)

- ・各メンバーによる自社の概要および課題の発表
- ・事前に依頼した準備資料の内容（「自社が目指す 3 年～5 年後のありたい姿」、「ありたい姿の実現に向けて気になること」、「今までの人材育成でうまくできたこと・気になっていること」）を中心に発表
- ・各社の課題に対する意見交換

第 2 回(平成 29 年 10 月 10 日)

- ・国の施策等に関する情報提供（高島コーディネーター）
 - ・今後の進め方についての意見交換（アンケート結果の発表を含む）
 - ・参加企業による取組内容の発表および質疑応答
- 発表者：日本カスタム株式会社様

第 3 回(平成 29 年 11 月 14 日)

- ・参加企業による取組内容の発表および質疑応答
- 発表者：株式会社エイム様
株式会社富山様
株式会社ローザ特殊化粧品様
月井精密株式会社様、株式会社 NVT 様

第 4 回(平成 29 年 12 月 14 日)

- ・モデル企業の経営者の講演
株式会社今野製作所の今野社長：「経営者になる、経営者を育てる」
- ・意見交換会
講演会の内容を踏まえて、メンバー間での意見交換会

第5回(平成30年1月16日)

- ・モデル企業への訪問 (大田区の企業)
株式会社上島熱処理工業所様
トキ・コーポレーション株式会社様
株式会社東新製作所様

第6回(平成30年2月14日)

- ・本プロジェクトのこれまでの活動についての振り返り
- ・来年度の取組み・進め方についての意見交換
- ・その他

2 平成30年度の主な活動

第1回(平成30年4月26日)

- ・前年度の取組みを踏まえ、今年度の進め方について意見交換
⇒第2回～第6回までのおおよその方向性および取組み内容を決定
- ・日本カスタム株式会社 青木様からの近況報告

第2回(平成30年6月11日)

- ・参加企業各社の発表「自社の強み、経営課題、人材育成等について」

【各社の主な経営課題】

①関口電気株式会社様

⇒経営理念の再考(従業員第一経営の実現)、社員成長の仕組み化(人材育成の仕組みづくり)。情報共有のための環境整備など。

②月井精密株式会社様

⇒共創共生を踏まえ、IT人材の育成、コミュニケーションの強化、自律型社員の育成、全員参加による情報共有など。

③株式会社ローザ特殊化粧品様

⇒技術者の技術・技能の円滑な承継、およびそのための人材育成。OEM重視に加え、BtoCにも展開。その他、新規顧客対応の強化など。

④株式会社クボプラ様

⇒生産性の向上(加工工程の軽減)、先輩社員からの技能承継、後進の育成、IoT化など。

⑤株式会社電子制御国際様

⇒全社員個々の目標の明確化と目標の共有。幹部社員の育成(マネジメント能力の向上)など。

⑥株式会社富山様

⇒高齢社員から次世代社員への円滑な承継、およびそのための人事・教育制度の整備。中堅社員の育成計画、従業員の定着率向上など。

⑦株式会社エイム様

⇒自社製品の開発強化（そのためのコアコンピタンス「溶接技術」の高度化）、特に BtoC 分野（美容・健康事業）への挑戦など。

第3回（平成30年7月11日）

- ・参加企業への訪問（工場見学および質疑応答）

訪問企業：株式会社ローザ特殊化粧品様

月井精密株式会社様

関口電気株式会社様

第4回（平成30年8月9日）

- ・参加企業への訪問（工場見学および質疑応答）

訪問企業：株式会社クボプラ様

株式会社エイム様

株式会社富山様

第5回（平成30年9月25日）

- ・モデル企業への訪問：株式会社西尾硝子鏡工業所様

(1) 西尾社長による講演「顧客に選ばれ続ける企業を目指し、全社員が西尾ブランドとなる」

(2) 西尾社長の案内による工場見学（社内見学）

(3) 西尾社長を囲んでの意見交換

第6回（平成30年10月10日）

- ・ワーク：「変革期を勝ち抜く上での人づくりを目指して、課題とその実現方策を明らかにしてみよう！」というテーマにて、参加各社の思い等の整理

以下の手順で実施

①人づくり等に対する各自の思いなど洗い出し

②各自から出された「思い」の内容を参加者間で共有

③各自の思いについて、その内容から「手段・方策と課題（目的）」の関係を確認しながら体系的に整理（課題関連図に整理）

第7回（平成30年11月5日）

- ・ワーク：第6回のテーマに基づき、第6回で整理した課題関連図から重要課題の設定および実現方策の整理

以下の手順で実施

①前回作成した課題関連図の内容を踏まえ、自社の人材育成に関する重要課題を設定

②参加各社が当該重要課題を解決する為の方策を（目的と手段の関係で）関連図に整理

※進捗の差を埋めるため、第6回欠席者には、事前に第6回で作成した課題関連図を配布（第6回欠席者は、これを参考にあらかじめ自社の課題を十分検討のうえ参加）。また、課題関連図および重要課題等の整理において、フォローを希望する企業に対しては、コーディネーターが訪問して個別フォローを実施。

第8回（平成30年12月11日）

- ・ワーク：第6回のテーマに基づき、第7回で整理した課題関連図から重要課題の設定および実現方策の整理

以下の手順で実施

- ①前回作成した課題関連図の内容を踏まえ、自社の人材育成に関する重要課題を設定
- ②参加各社が、当該重要課題を解決するための方策を（目的と手段の関係で）関連図に整理

※進捗状況に応じて（グループ分けをして）ワークを実施。また、第6回・第7回の欠席者（希望者）を対象として、会合開始前（1時間程度）、コーディネーターが個別のフォローを実施。

第9回（平成31年1月17日）

- ・ワーク：実施報告書の完成に向け、「自社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）」、「経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）」、「人材育成に関する現状および課題」、「人材育成に関する今後の取り組み」等について、関連図との関係も考慮して作成
 - ・高島コーディネーターによる今年の国の方針等に関する情報提供
- ※課題関連図および重要課題等の整理において、フォローを希望する企業に対しては、コーディネーターが訪問して個別フォローを実施。

第10回（平成31年2月6日）

- ・モデル企業への訪問：坂西精機株式会社様への訪問
 - (1) 坂西社長のご挨拶
 - (2) 会社PRビデオ放映
 - (3) 工場見学
 - (4) 質疑応答

第11回（平成31年3月8日）

- ・報告書「参加企業の取組紹介」について各社発表
- ・報告書（全体）の内容確認
- ・次年度以降の進め方についての検討

IV 参加企業の取組紹介

1 株式会社エイム

本社所在地：東京都青梅市今井 3-5-14
資本金： 7,504 万円
従業員： 95 人（うち正社員： 63 人）
設立：1962 年 7 月
業種・業務内容：金属加工業

URL： <http://www.aimcorp.co.jp/>



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

弊社は、溶接技術力を強みに板金事業部、レーザー事業部、メンテナンス事業部、カプセル事業部の4事業部を展開している。レーザー溶接機及び水素浴カプセルのメーカーとして自社商品開発を行っている。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

【経営環境】

半導体業界の仕事がおよそ7割占めているため景気に左右されてしまう。

【経営課題】

自社オリジナル商品の販売実績を高め、当社の一つの柱にしていくことが現在の課題である。

(2) 人材育成に関する現状および課題

【現状】

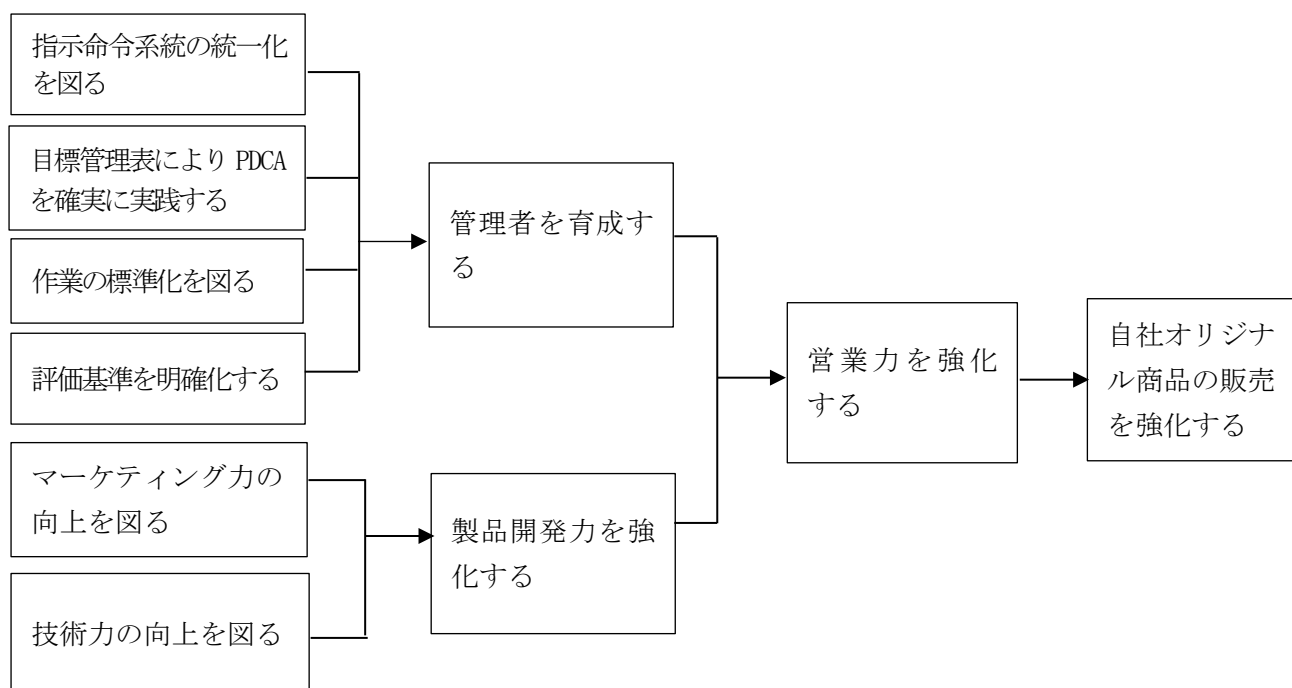
お客様との円滑な打ち合わせ及び商品PRをできる人が少ない。

社内外の納期調整及び現場対応できる人が少ない。

【課題】

営業力強化に向けて、顧客対応・受注から納品及びそのフォローまでを的確に管理できる人の育成

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

管理者候補に、達成してほしいことを共有してもらい、当面下記の事項から着実に進めていく。

- ・ 指示命令系統の統一化を行い OJT による育成。
- ・ 目標管理表の作成を行い、PDCA の確実な実践。
- ・ 作業標準、PR 資料の整備。
- ・ 給与体系、評価基準の明確化。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

企業訪問させていただき色々な会社の取り組みを伺うことができ、自社を客観的に考える機会となった。また、工場見学に来ていただいた際は弊社社員に説明させていただいたことで社員教育に繋げることができた。

イ 感想、今後への期待等

いろいろとご指導いただきありがとうございました。優良企業の講演や参加企業への訪問と学ぶ機会が多く大変勉強になりました。今後は、幹部育成の観点から優秀な人材同士の勉強会等を期待します。本プロジェクトのご縁に感謝いたします。

2 株式会社クボプラ

本社所在地：東京都青梅市長淵 4-239-2
資本金：2,000 万円
従業員：20 人（うち正社員：17 人）
設立：昭和 41 年
業種・業務内容：プラスチック製品加工業
URL： www.kubopura.co



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

- ・プラスチック素材全般を加工領域としており、特にポリカーボネートや、スーパーエンブラと呼ばれる加工難易度の高い樹脂素材の精密加工に独自の技術を発揮している。加工は切削のみならず曲げ加工や溶接・彫刻なども行い、展開分野は半導体、理化学、液晶、分析、医療、航空、建設など多岐に亘る。現在では 20 名の人員にて、マシニングセンター・ターニングセンターを中心に年々積極的な設備導入を続け高効率生産を行っている。
- ・自社の業務・生産管理システムにより、IoT に取り組んでおり、設備がネットワークでつながり、工程の管理だけでなく、材料のデータ、設備の稼働実績のデータなどを蓄積、分析して工場内のムダを取り除く改善を進めている。
管理された詳細データから、短時間で間違いのない生産を目標にしている。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

【経営環境】

- ・自社では日頃より従業員に子供が誕生するたびに、「まずは 20 年後の健全経営」を目標に、顧客の多様な要望に応えられる設備導入及び柔軟な生産システムの構築が重要と考える。

【経営課題】

- ・更なる多能工の育成
- ・新規設備を早急に立ち上げる社内体制

(2) 人材育成に関する現状および課題

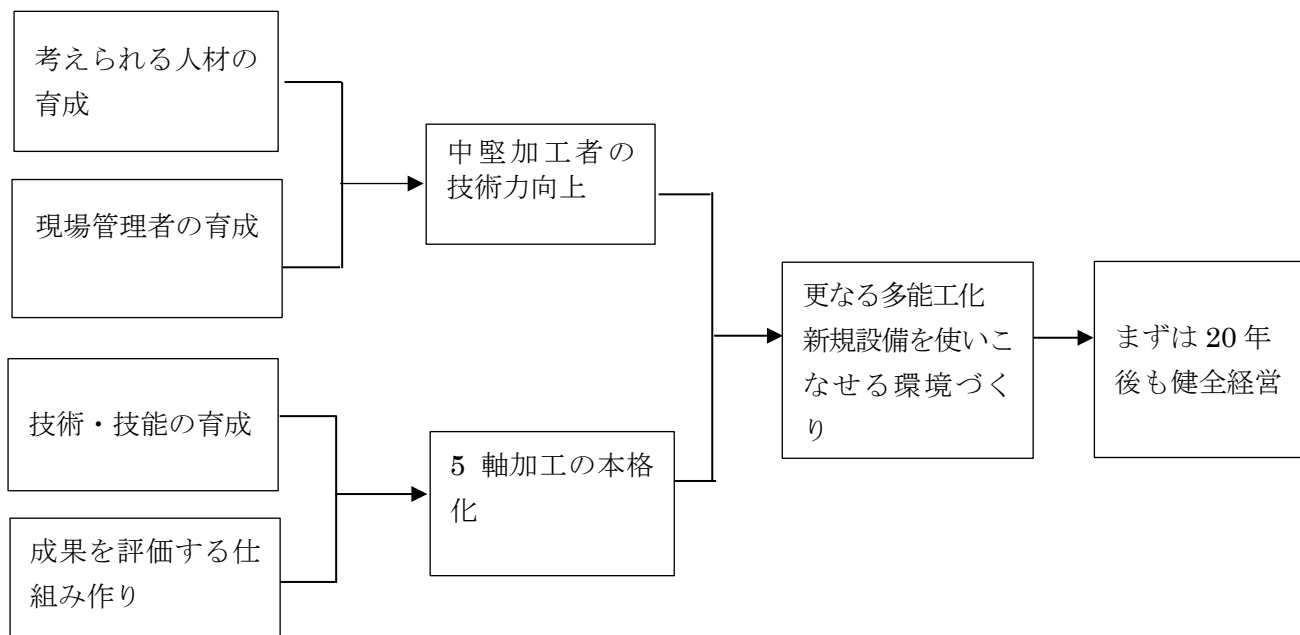
【現状】

- ・熟練加工者の定年が近づいているが、中堅加工者の技能継承・多能工化が進んでいない。

【課題】

- ・中堅加工者が、熟練加工者からの技能承継を行い、熟練事業者のノウハウ等を継承しかつ昨今の技術にも適応できる技術者になってもらうことを狙いとして、「中堅加工者の技術力向上」を主要課題とする。そのための仕組みづくりも検討していく。

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

「中堅加工者の技術力向上」に向けて、下記の2つを主要方策とする。

ア 考えられる人材の育成

顧客からの多様な要請、現場における不測の事態等に対して、上司等からの指示を待つだけでなく、自ら考えて行動できるようにする。そのために必要な技術力を熟練技術者から学ぶ、自ら学ぶことなどにより向上させていけるようにする。

イ 現場管理者の育成

現場の中堅加工者が、意欲をもって技術力向上を図っていけるような管理ノウハウを持った管理者を育成する。

なお、会社としても、「成果を評価する仕組みを確立」「技術・技能継承に係る熟練技術・技能の標準化・マニュアル化」などに力を入れていく。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

参加企業の取り組みを直に聞くことができ、自社での人材育成の参考になった。

イ 感想、今後への期待等

皆さんとの意見交換により私自身が成長したいと思えるようになり、今後は生産性向上について実践していきたいと思う。

3 関口電気株式会社

本社所在地：東京都八王子市四谷町1918

資本金：3000万円

従業員：121人（うち正社員：88人）

設立：昭和35年

業種・業務内容：電気機械器具製造業

- ・鉄道車両に搭載する各種制御装置、電源、インバータ、トランス・リアクトルの製造
- ・上下水道監視制御システムの製造
- ・ビル中央監視制御システムの製造

URL：<http://www.sekiguchidenki.co.jp>



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

社会インフラ製品を支える電気機器、制御系機器、制御システムを製作している。
設計から部材調達、物作りまで社内で一貫した生産体制を敷いている。

電気設計・ソフト設計、構造設計・システム設計など製品化に必要な設計エンジニアを製品機種ごとに配置している

新製品については、開発設計から試作検証を経て製品化後、量産生産体制を敷いている。

製品作りに必要な設計技術、生産技術、製造技術、検査技術を社員が有している。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

【経営環境】

社員の高齢化、若年層の採用難による技術・技能の継承が遅れている。

【経営課題】

生産性を向上させ利益を確保することにより、内部留保と社員への還元を増やす。

若年社員の採用活動強化

社員が成長する仕組みを作り、社員の自主性や意欲を高める社員力をつける。

(2) 人材育成に関する現状および課題

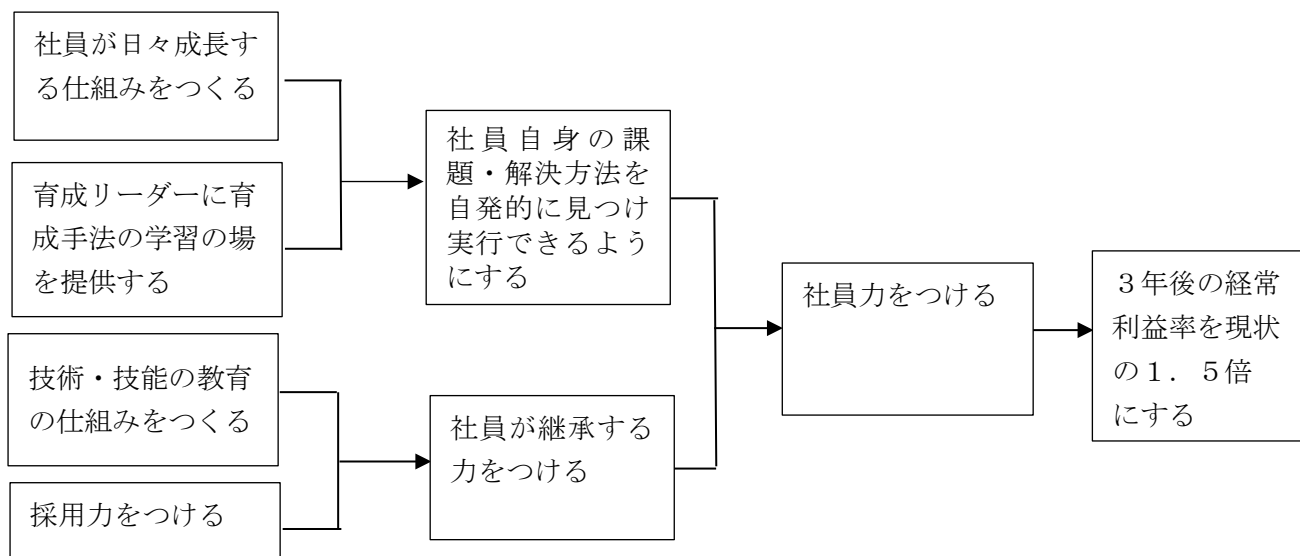
【現状】

各組織に依存したOJT方式による教育に限った程度に留まる。

【課題】

「社員の自主性や意欲を高める社員力をつける」ために、「社員が成長させるべき達成目標を示す」ことと同時に、「自身の課題や解決方法を自発的に見つけ実行できるようにする」ことが大切になる。具体的な取り組みについては、別途「委員会」等を設け検討していく。

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

社員一人ひとりが、自然体で自発的に日々行動するようになるには、自由闊達な意見が言い合える人間関係を醸成しながら、「社員一人ひとりが自身の成長を喜び、互いに成長を助け、成長を褒め合う」ことを企業風土として根付かせることがとても大切となる。

まずは企業文化をしっかりと作り上げるための活動を開始する。

- ・最初の取り組みとして、「会社・職場・社員のあるべき姿」についての想いを幹部社員全員で語り合う。次に「何でも聞きます、話せます面談」を社員一人ひとりに実施する。
- ・「社員成長・育成委員会」なる組織を立ち上げ、幹部とリーダークラスが毎月進捗を確認し合う。進捗に問題があれば、想いの原点に立ち戻って修正する。
- ・育成リーダーにリーダーのあり方を学習する場を提供する。
- ・「社員が成長した」とは、どのような姿なのか、成長項目別に役職別に定め社員に示す。
- ・職種・職場ごとに社員一人ひとりに対して、日常的に成長を確認し成長を促す仕組みを作る。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

現状、会社の最も重要で緊急な課題は人材育成、技術継承、若年採用である。

コーディネーターによる的確指導の下、自社の現状認識、課題、解決策、あるべき姿を真摯に考える機会が得られた。参加企業や訪問企業の優れた活動内容を見聞きし啓発された。

また、人材に関する課題や悩みを発表し共感を貰えたことで、考え方に自信が持てた。

イ 感想、今後への期待等

各社が同じ想いで一緒に活動できたことで、プロジェクト内に本音で話せる関係ができてきたと感じる。今後も各社が継続して課題対策への取り組み状況について共有し、成長し合えることを期待する。

4 月井精密株式会社

本社所在地：東京都日野市平山 3-11-5

資本金：1000 万円

従業員：14 人（うち正社員：8 人）

設立：1981 年

業種・業務内容：金属製品製造業

- ・航空衛星・医療・光学部品など精密機械の部品を製造
- ・ターボ分子真空ポンプ用シャフトの製造
- ・センサーのケースの製造

URL：<http://www.tsinc.jp>



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

- ・20代・30代の若い社員が多く、仕事に対する意欲が高い
- ・先進技術を積極的に取り入れ、付加価値の高い加工にチャレンジする環境を整えている
- ・東京マイスター知事賞、文部科学大臣表彰創意工夫功労賞、八王子市ものづくり産業表彰などを受賞している

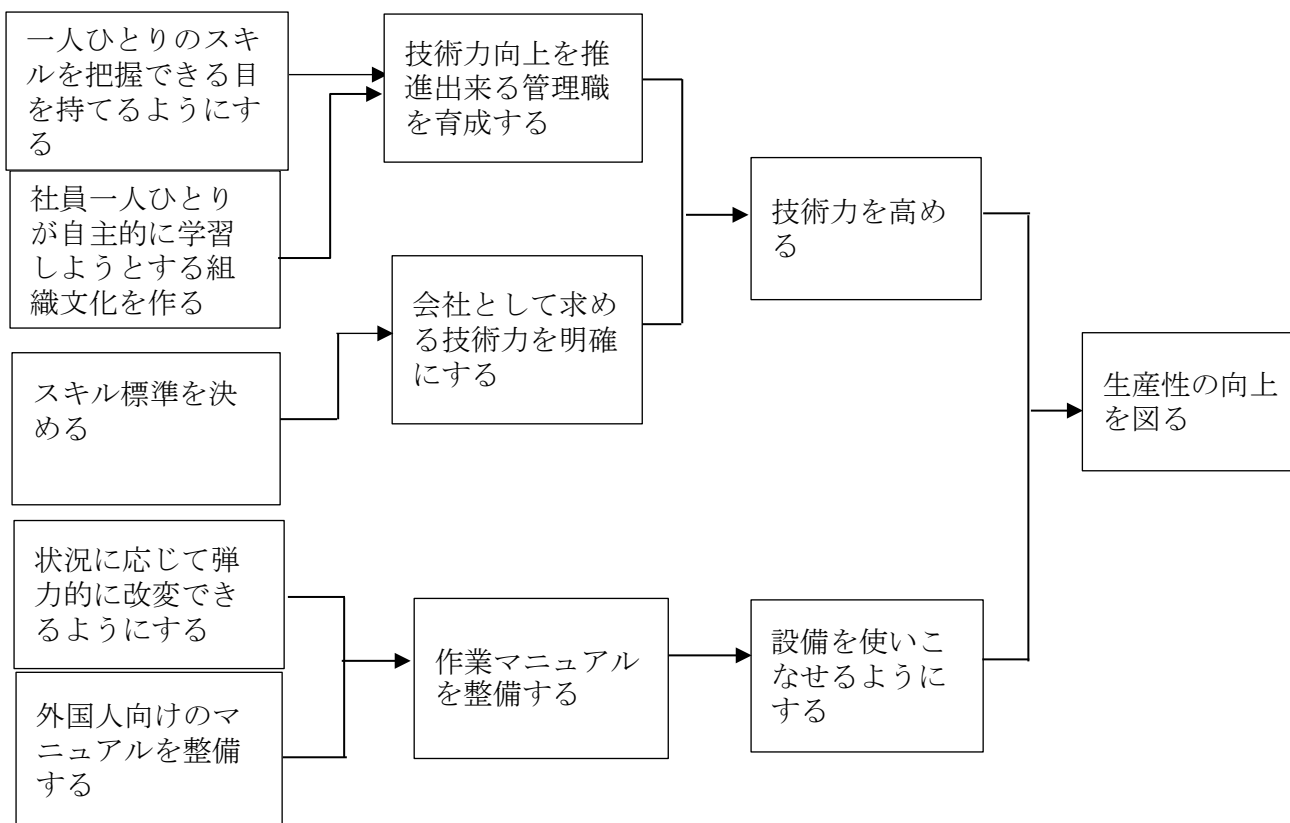
イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

- ・社員の病気や配偶者のけがなどで突如人材不足に陥り、生産が急激に落ちてしまった。
- ・計画的な採用ができず、急遽募集をする状況になってしまい社員教育が追いつかない。
- ・今後需要が見込まれる真空ポンプのシャフトの生産体制を整えるためにも生産性の向上を図り、売り上げを30%以上伸ばしたい。
- ・新入社員の教育体制を整え、技術力の向上を図り、2年後にはプログラミングから加工まで効率よく正確に作業ができるようになってほしい

(2) 人材育成に関する現状および課題

- ・現在工場が4か所あり、第1・2工場（八王子市）は工場長を中心に生産計画から技術指導まで行っている。第3工場（相模原市）は新しく研磨の工程を立ち上げた専務が生産管理と新人の教育、技術指導を行っている。タイの工場は工場長とマシニングの技術者が指導しながら加工を進めている。
- ・すべてをまとめていくためにも社長のマネジメント力が必要だが、関連会社 NVT の営業で全国を飛び回っており、なかなか役割を果たせない。
- ・今後は専務が全体のマネジメントを担い、技術力向上を推進していくことになる。

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

- ・一人ひとりのスキルを把握できる目を持つようなリーダーの育成をはかる。
- ・そのために一人ひとりのスキルを把握できる教育プログラムを作る。
- ・3月から4月にかけて3名のベトナム人が入社するので作業マニュアルの見直しと、様々な作業の体験を通して、今後の課題や目標を見つけてもらう。
- ・中堅社員の指導力の引き上げとコミュニケーション能力を高めるため、報告会や研修を行い、新たな役職なども考える。
- ・一人ひとりの評価できる点、成長した点、課題などを個別に話し合える面談を行う。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

人材育成の課題が社員・管理職・経営者一人ひとりにあり、その課題の明確化と正しく評価することがモチベーション向上につながっていくと認識できた。これから一つひとつ実践していきたい。

イ 感想、今後への期待等

様々な企業への訪問や交流そして講師の助言などにより、気づきや刺激を受け、大変参考になった。これからもこのような学習の場があることを望みます。

5 株式会社電子制御国際

本社所在地：東京都羽村市神明台 3-33-6

資本金：5000 万円

従業員： 30 人（うち正社員：26 名）

設立：昭和43年

業種・業務内容：電気機械器具製造業

モータ・巻線等コイル類の絶縁試験機、

モータ・漏水等の振動計測試験機

URL：<https://www.ecginc.co.jp>



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

・モータ、コイル類の絶縁試験機を開発・製造・販売している検査機メーカーである。同分野においては、オンリーワン企業として国内外企業に広く浸透され、グローバルニッチトップ企業として第一回日本のものづくり中小企業 300 社を受賞している。

・自社製品であるため、販売価格を自社で決定出来る。利益確保を重視する経営を維持している。得た利益は正社員、パートを含め賞与として還元し、残りを内部留保とするよう心掛けている。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

【経営環境】

・電気自動車、スマートフォン、ドローン、産業用ロボットなど、需要拡大が見込める産業に携わっており、当社に係る期待値が高まっている事を感じている。

【経営課題】

・顧客からの増え続けるニーズに応えられる製造技術者の確保と技術力の向上を図ることが急務となっている

・電気回路／ソフト／メカトロニクス設計の技術者を雇用するルートが明確でない。現在は電気系専門学校回りや大手雇用サイトへの広告などで募集を行っている。

・経験の少ない20代若手技術者の技術力向上も急務となっている。

(2) 人材育成に関する現状および課題

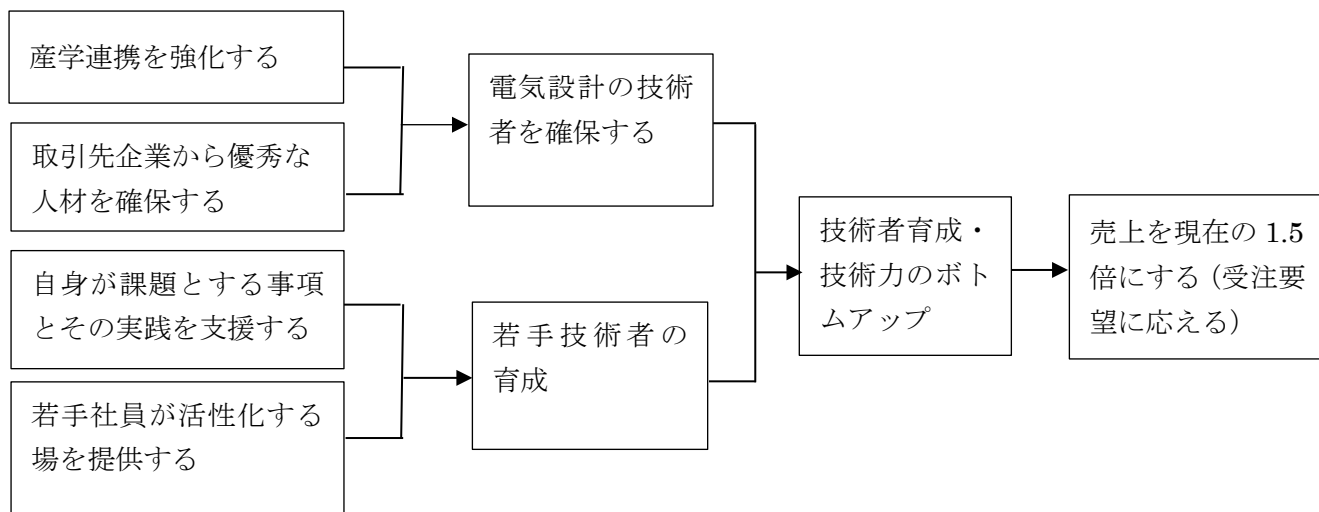
【現状】

・若手技術者が自ら会社が抱える問題や自部門内の課題について、要望や行いたい事項を提案する場が少ない。

【課題】

・若手技術者が高めるべきと考え、チャレンジしようとする技術目標を明確に示せるようにする

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

経験が少ない若手技術者が技術力向上を実践し、組織全体のボトムアップを図る機会
の場を設ける。実績は、正しく評価し、昇給、賞与及び役職に反映する。具体的には、
各部門で行っている生産工程会議において若手社員の要望を聞き、必要な実行方策のプ
ランニング、運営を任せ、実務進捗を一つの測定指針とし、結果を取締役、上司と意見
交換し、評価する事とする。若手社員のボトムアップにより、組織全体の力量向上を図
り、より多くのお客様のご要望を受けられる体制を構築し、5年後の目標売上額達成を図
るよう推進する。これから従業員増加が見込まれる中で、今現在の若手社員から新たな
役付き、管理者を育成し、より多くの人材を雇用する＝受注を増やすよう取り組んでい
きたい。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

- ・本プロジェクトに参加することにより、当社事業の先を見据える一つの
方向性を深く考える機会となった。今後、本プロジェクト参加による約束事
として、人材育成に尽力したい。

イ 感想、今後への期待等

- ・多くの企業が参加し、年間を通して人材育成を学ぶ機会は今までなく、貴重
な体験とともに、今後に生きる経験が出来たと感じている。今後も新たな企業
の参加もつり、同様な取り組みを継続されてほしい。

6 株式会社富山

本社所在地：東京都西多摩郡瑞穂町長岡 2-2-2

資本金：5,500 万円

従業員：65 人（うち正社員：41 人）

設立：1959 年

業種・業務内容：

・精密板金、プレス、組立

URL：<http://www.k-tomiya.co.jp>

中国事業所(人員)

富智精密五金(深圳)有限公司(約 550 名)

深圳富山科技有限公司(約 280 名)

富山技研金属製造(蘇州)有限公司(約 90 名)



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

医療機器・金融関連機器・業務用プリンター・各種分析装置等の精密板金・プレス部品の製造と組立を行っている。

長年培ったノウハウと積極的な設備投資により最新鋭の設備を保有し、地域有数の生産体制を有する。

中国工場や様々な協力会社とのネットワークにより、調達機能を活かし、加工から組立までの一貫生産を行っている。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

【経営環境】

顧客の要望が多様化していく中で、その要望に応じていくために社内の生産性を向上させていく仕組みを構築していくことを常に課題としている。

多様な要望にこたえつつも的確な生産計画や生産指示を行えるようにすることにより、利益を向上させるために生産性を 50%アップさせる

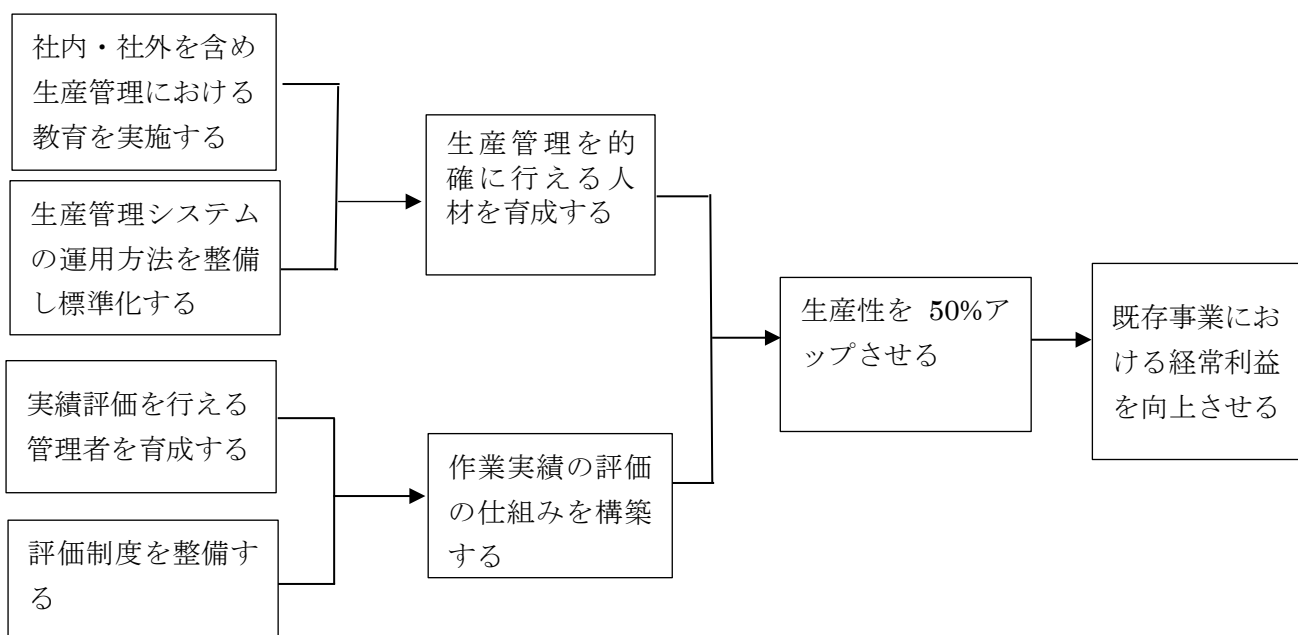
社員のモチベーションの向上、成長を促進する仕組みや制度を構築していく。

(2) 人材育成に関する現状および課題

現場及び生産管理のマネージャークラスの生産管理を的確に行える人材の育成。多様な顧客要請に、現場の状況を見ながら、自ら考え、的確な指示を現場に対して行い、管理できるマネージャークラスの人材育成。

次世代の人材を将来的に管理職として育成していくための制度・環境づくり。次世代人材の獲得。

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

複合的な受注内容に加えてイレギュラーが入った時に生産指示を受け現場をコントロールできる人材を育成する。また、そのような事態に対応できるよう生産管理システムを整備する。

現場に的確な生産指示を行える仕組みの構築と生産指示を行える人材を育成するための教育を実施する。社内外の研修にも積極的な参加を促す。

若手社員が活躍できる場の提供や、社外教育なども積極的に実施し、社員のレベルを底上げしていく。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

人材育成に関して日ごろから課題として認識はしていることでも、日々の業務の中だとあまりアウトプットする機会が無く漠然としていたが、このような機会を設けていただくことにより、課題がより鮮明になったと感じている。

また、他社の意見や現状を伺い問題の共有をすることにより、私自身の励みにもなり自社に活かすためのヒントにもなった。

イ 感想、今後への期待等

課題の共有や意見交換は多くできてきたと思うので、実践的な課題解決を今後行っていけたらと考えている。

7 株式会社ローザ特殊化粧品

本社所在地：東京都昭島市昭和町 3-10-14

資本金：2400 万円

従業員： 10 人（うち正社員： 2 人）

設立：昭和 33 年

業種・業務内容：化粧品および医薬部外品の製造業
エシカル&保湿エコ化粧品
基礎化粧品全般

URL：https://www.eco-cosme.jp.com



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

- ・60年間スキンクレームのないことが自慢です。

- ・ローザ式ローカルコミュニティとして地場産業の原料をエシカル Beauty 素材と称し、フラワー・フルーツ・ベジタブル・ストーン・ツリーを自社抽出し、化粧品の原料としてお客様のオリジナル化粧品を参加型で作り上げていく“コスメティング”サービスを世界で1番小さなOEMとして周知する。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

- ・売上が従来と比較しやや下降気味である。改めて、売上拡大を図るにあたり、当社のメイン顧客である「中核4社」に向け、新規提案を行う。

- ・その一歩として、A社への新規売上500万円を確保できるようにする。

- ・具体的な方策の一つとして「A社の社員に『一人ひとりに合う化粧水』を作るワークショップに参加してもらう」。

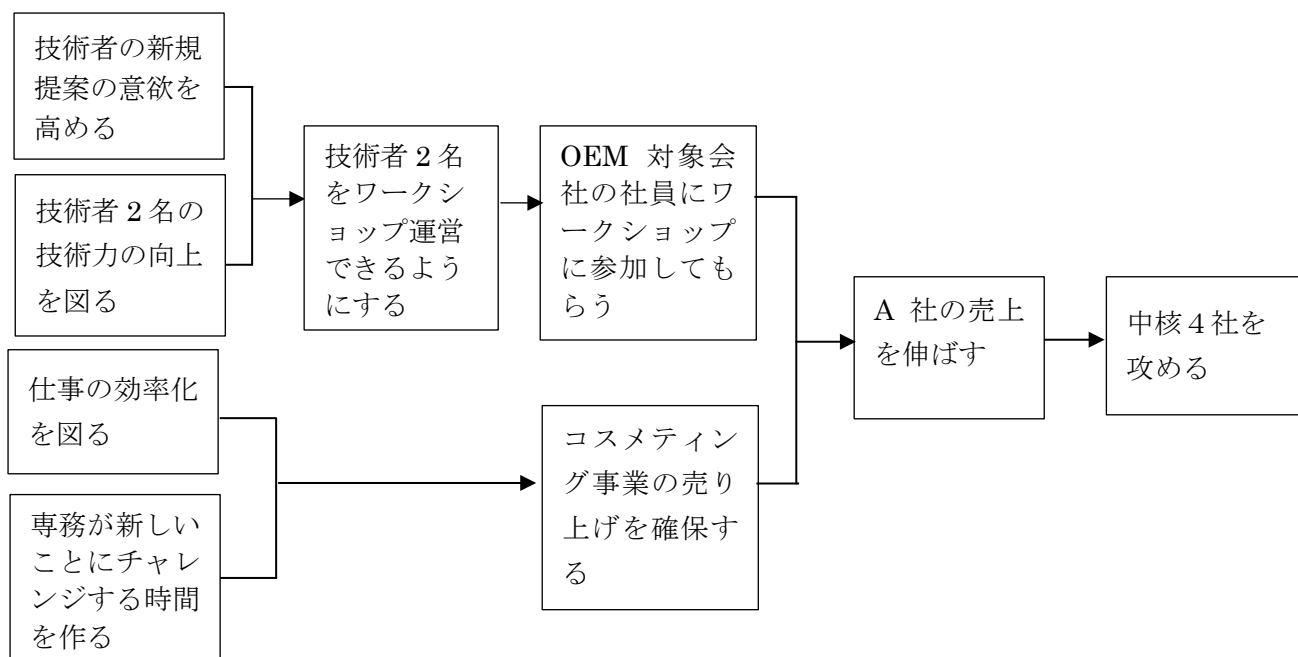
- ・結果としてA社向けの新商品を開発し、新規売上につなげていく。

(2) 人材育成に関する現状および課題

- ・新事業等に向けて考える社員が少ない。

- ・現在の技術者2名に、上記のようなワークショップの具体的な企画、ワークショップにおける的確な助言等をできるようにしていく。

課題を明確にするための関連図



(3) 人材育成に関する今後の取り組み

- ・対象となる技術者が「新規提案の意欲を高める」ための方策を考える。たとえば、展示会等で、新商品を説明した時に来店者から強い関心を示してもらえたというような経験やインターンシップで来られる学生に、新たな成分の効用を説明した時の学生の反応等を通しての「成功体験」などを多く持てるようにする。
- ・一方、そのような提案、説明できるようになるための技術力向上を図れるようにする。
- ・自ら意欲的に取り組むような組織文化を作り上げる（「自立型人材の育成」）。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

- ・異業種の経営者の方々の取組状況や考え方に直接触れることができたこと、優れた中小企業に訪問しての経営者からのお話などは、これまで経験できなかった深い内容で、大変参考になっております。現在もそうですが、これからの経営において、都度いろいろ活かしていけると思います。

イ 感想、今後への期待等

- ・他社の良いところを真似して弊社の改善に繋がられた所が良かった。今後は、社員の技術力や提案力を強化することによりコスメティグ®の充実と売り上げ増大を目指します。
- ・このような研究会に参加できてよかった。折角ここまで深く意見交換できる仲間ができたので、来年度以降も継続できるよう考えてもらえると嬉しく思います。

8 コンパス

本社所在地： 埼玉県所沢市林3-5 50-37
資本金： (個人事業)
従業員： 1人
設立： 2018年4月
業種・業務内容： 製造業、電子機器（組み込み機器）設計
・開発・製造

URL：<https://www.facebook.com/CompassSoundCommunication/>



(1) 会社の現状

ア 会社の特徴・強み（魅力、PRしたいこと）

電子機器開発の業界で32年間、エンジニア、マーケティング、経営の業務に従事して参りました。特に経営では17名の企業の代表取締役として財務、人事、法務なども含めた企業活動全般について関わって参りました。

2018年に独立し、現在は個人事業として1人で電子機器の設計を行っています。今までの経験を活かし、設計業務以上の価値、例えばお客様の販売戦略、お客様先の人材の成長に配慮した開発プロセス提案などを行える事を強みとしています。

イ 経営環境、経営課題（今後のありたい姿、ありたい姿の実現に向けての課題）

子供の頃から自分で工夫をしてモノを作る事が好きでした。この「自分が好きな事」の延長線上で事業を行う事が目標です。そのためには自分自身のスキルを高める事と、それを活かせる事業分野を見出す事が必要となります。

また社名「コンパス」に込めた想い「英語の Compassion、人の苦しみや痛みを理解し、その気持を行動に移す」を実践して行く事も目標です。例えば高齢者・障がい者等の個々の課題（＝エンドユーザの生の要求、デマンド）に向き合い、それらを解決するために自分の知識を活用する活動です。

(2) 人材育成に関する現状および課題

現在一人で事業を行っているため、人材育成に関する直接的な課題は有りません。しかし前職時代には以下のような事を課題と感じていました。

- ・「受け身」で仕事をしている社員が多い
- ・周囲との関わりに消極的な社員が多い。
- ・隣の人がやっている仕事分からない。自分からも情報発信をしない。

そのため積極的な社員が自発的に現れるための場作りとして、各人の考えや小さなアイデアを大切にする事や、社内の情報を共有するための取り組みをしていました。本プロジェクトに参加し、同様な課題を持っている企業が多い事が分かりました。

「社員の自立心、自主性を高めたい」「社員のモチベーションを高めたい」などは個々の企業の問題のように見えますが、実は現代社会に共通の問題ではないかと思いました。

(3) 人材育成に関する今後の取り組み

自分自身が「自分が好きな事を仕事とする」と共に、他の多くの人、特に次世代を担う若い人にも仕事を通して喜びを感じられるようになって欲しいと思っています。

何れの企業でも、仕事が好きで楽しく前向きに取り組む事は、その社員の幸せとなり、結果的にその企業の反映に繋がると考えています。

自分自身が楽しい気持ちで仕事を行い、その気持と一緒に仕事をする方に伝えられるように心掛けたいと思います。

(4) 本プロジェクトに参加しての成果および感想、今後への期待等

ア 成果

定期的にメンバーと顔を合わせて議論をする事は、今まで自分が行ってきた事を整理し、今後すべき事を見直すための機会になりました。

イ 感想、今後への期待等

さらに企業の枠を超えた本音の議論が継続できれば良いと思います。

5. これからの人材育成の考え方

地域人材育成コーディネーター 高島 利尚

経営環境が従来にも増して、多様化・複雑化していく中で、日々の変化を掴み、明日に向けての取り組みを着実に進めていくことが強く求められます。

そのためには、現場の一人ひとりが、変化に気づき、しかるべき対応をとると同時に関係者間でそれらの情報・行動を共有し、次のアクションに結び付けられるようにすることが大切となります。

しかし、人的資源に制約がある中小企業にとって、日々の作業を各自がこなすだけで精一杯、状況を見て考えるなんていう余裕はない。仮に経営者が考えて、実践しようと思っても実践できる人材はいない。人を採用しようと思っても良い人はもちろん、そもそも人が集まらないなど「ダメ論議」が続くことが多いのです。

今年はラグビーワールドカップ 2019 が開催されます。日本は、参加国と比較し、ラグビーの歴史も浅いし、体力的にも劣る、などと手をこまねいているでしょうか。

求められることを実践するメンバーそのものの絶対数に不足する中小企業は、絶対数を増やすことではなく、まずは現状の人員の増力化を図るべきと考えます。

これからの「ありたい姿」を実現するための「ビジネスモデル」を想定し、そのプロセスを再確認して、「無駄な作業はなくす」「AI・ロボットで代替可能と思える作業は置き換える」さらに、「自社にはなく、他では保有する技術等の経営資源を特定できれば、それらとの連携を模索する」などを検討したうえで、「今の社員一人ひとりがやるべきこと」を明らかにします。そして、今の社員一人ひとりが求められる作業（仕事）をこなせるようにしていきます。こなせるようにするための「社員一人ひとりの能力・コンピテンシを高める」ことが解決策となるかと思えます。

人材育成の基本は、「本人が自ら高めなければならない能力・コンピテンシを認識し、その能力・コンピテンシを習得できるようにするために学習、訓練を繰り返して高めていきます。そして、直面した課題に対して自ら対処できるようにすること<自律型>」と考えます。

したがって、企業は、現状で読みうる環境変化を確認して中期レベルでの「ありたい姿」を想定し、「その実現に向けての課題」を明らかにして、「課題実現に向けて企業構成員一人ひとりの取り組むべきことを各自が認識」できるようにします。さらに、「それら課題が実現できたということを測れるようにするための KPI の設定」「KPI 達成にかかる評価」について考えることが求められます。

これからの人材育成の対象は、単に若手社員ではありません。経営者以下第一線の現場で活躍する社員一人ひとりが対象となります。そして、社員一人ひとりの役割を考え、一人ひとりに求められる能力・コンピテンシを明らかにし、能力・コンピテンシを測定できる最小単位に分け、達成してほしい時期を段階的に定め、適宜評価していくことが大切と考えます。

それぞれの人が、企業が求める能力を認識し、その能力向上を図り、企業が求める成果

を実現できたときには、正しく評価します。そして、さらに求められる事項をクリアできたときにも正しく評価することにより着実に能力向上を進めていけるスパイラル型の仕組み（習慣化）が大切になると考えます。

環境の変化は、自分たちではコントロールできません。変化の状況をよりの確に把握し、自分たちで対処しなければならないことを再確認して、結果的によかったと言えるような対処をしていくことが大切と考えます。

現場の変化に対応できるのは、第一線で活躍するそれぞれ一人ひとりです。お客様と接点を持つ営業員、ものづくりの作業員、またそれらの作業を円滑に進めていけるように管理する管理者、企業全体が順調に経営し続けていけるようにする経営者など、それぞれの役割において対処できるようにします。

企業が進めていこうとする目標に向けて、それを構成する一人ひとりが、それぞれの役割を認識し、その時々状況変化に適応しながら、結果として常に「目標達成できてよかった」という連続になることが望ましいと考えます。

人材育成の基本要件

1. 企業としての必要人材像を明らかにする。

2. 育成該当者を明らかにする

3. 必要人材の育成を着実にこなす

実現課題・方策

ありたい姿

人材育成実施上の留意点

- ① 本人がやる気を出して学習できるようにする。
一人ひとりが自らの意思で、自己のレベルアップに取り組むこと
- ② 会社として育てて欲しい姿を明確に示す。
個々の到達すべき目標の明確化 ← 期待する人材像の明確化(質と量)
- ③ 学習の成果が見えるようにする。
一人ひとりの学習の成果および活動の成果を正しく評価
→ 本人にフィードバックしていく

参加企業は現在「これからのありたい姿を特定し、その実現に向け、キーとなる人材を特定して、高めて欲しい能力・コンピテンシ」を想定しました。

今後は、本人が、期待されている役割及びその実現に求められる能力・コンピテンシを認識して学習・訓練していける場（時間、費用等も考慮）の提供、評価の仕組み（ほめる基準、本人が評価されたと感じる形）の整備が求められます。

改めて、これからの経営環境を再確認し、「ありたい姿」「その実現に向けての課題・方策」を再設定し、期待する人材の育成を実現していただけることを望みます。

◎ 本事業の支援機関（多摩職業能力開発センター）紹介

東京都立多摩職業能力開発センターは、「職業能力開発促進法」に基づき、東京都が設置している、求職中の方や新たに職業に就こうとしている方などに、就職に向けて必要な知識・技能を学んでいただくための職業訓練施設です。同様の施設は、他に、多摩地域に2か所（八王子校、府中校）、都内に10か所あり、それぞれ地域特性を生かした様々な科目の訓練を行っています。そして、地元の中小企業などに、技術技能を身につけた人材を供給しています。

また、訓練のための設備や指導員、講師を活用して、主に中小企業で働く方を対象とした、スキルアップや資格試験受験対策のための短期講習を実施したり、中小企業や事業主団体等が行う教育訓練や社員研修に対し、教室、実習場、パソコン室の施設（人材育成プラザ）を貸し出したりもしています。

さらに、都内4か所の職業能力開発センターでは、総合相談窓口を設け、社内教育や人材確保でお困りの企業の様々な相談に応じています。ここは、「現場訓練支援事業」（要望に応じて指導人材を紹介し、企業に出向いて訓練指導を行い、都が謝金の一部を負担）や「東京都中小企業職業訓練助成金」（中小企業又は中小企業の団体が実施する従業員教育（職業訓練）に対し助成金を支給）の申込・相談の窓口にもなっています。

当センターで実施している訓練や施設の見学については、随時予約を受け付けておりますので、是非お越しください。

自動車塗装科	自動車塗装を中心に塗装全般（金属、木工、工芸、建築）の基礎知識・技能を習得の後、実車による自動車塗装の技術を習得する他、自動車工学の基礎知識、板金作業の基礎技術、並びに乙種4類危険物取扱者、カラーコーディネーターなどの塗装に関する資格取得のための知識なども併せて習得する。	1年
電気工事科	電気理論をはじめ電気工事の施工方法や法規、配線設計・積算等の学科とケーブル配線工事、電線管工事、電気機械組立（シーケンス制御回路）、各種測定試験等の実技及びパソコン、CADの基本操作について、知識・技能を習得する。	
精密加工科	ものづくりに必要な精密加工部品の製作方法をコンピュータのついた工作機械やCAD/CAM等を用いて学び、機械加工について専門的な知識や技能を習得する。	
建築設備科	建築の給排水設備の配管、衛生器具の取り付け及び、空調機の配管、機器設置の知識とご能を習得する。	
若年者就業支援科（溶接コース）	溶接実習においては、基本的な溶接技法を習得し、ものづくりに必要な金属加工を幅広く学ぶ。「溶接に関する知識・技能」とともに、「社会人としての就業基礎」を習得する。	

電気制御基礎養成科	電気関係のものづくり企業で働くために必要な知識と、社会人として必要な知識を習得し、開発から販売までの一連の流れを学ぶ。	4か月
ジョブセレクト科	様々な業種の仕事の基礎知識と技能と社会人としての基礎知識を学ぶ。	2か月
住宅リフォーム科	マンション、アパート等の集合住宅におけるリフォーム工事に必要な、建築下地工事、内装仕上げ工事、設備工事等の施工管理者としての技術・技能と関連する建築や各種法令等の知識を習得する。	6か月
三次元CAD科	3次元CADソフトの基本操作を習得し、機械分野に必要な機械基礎を学習し、機械設計業務の補助や各種機械製造業に従事できる知識および技能を習得する。	
調理科	給食調理員として働くために必要な基本技術（切る・煮る・焼く・揚げる・蒸すなど）と、食中毒予防の衛生作業、大量調理の段取り力などを習得する。	
造園土木施工科	造園土木施工に必要な実務的知識と技能及び社会人としての基礎的知識を習得する。	
ビル管理科	ビル管理技術者として必要なビルの付帯設備（空調、電気、給排水）について保守管理の技能と知識を習得する。	6か月
庭園施工管理科	庭園内での樹木の剪定や移植、草花の繁殖や育成及び代表的な竹垣の作製などを通じて、造園工事と庭園管理に関する基礎的な技術を実技中心に習得する。	



