

中小企業白書特集

中小企業の自己変革を促す多様な人材の活用・次世代人材の育成

「2019年版中小企業白書」では、経済・社会構造の変化に合わせた自己変革の必要性について論じている。本特集では、少子高齢化等を背景として人手不足が深刻化するなか、多様な人材を活用し、次世代人材の育成に取り組む事例を紹介する。

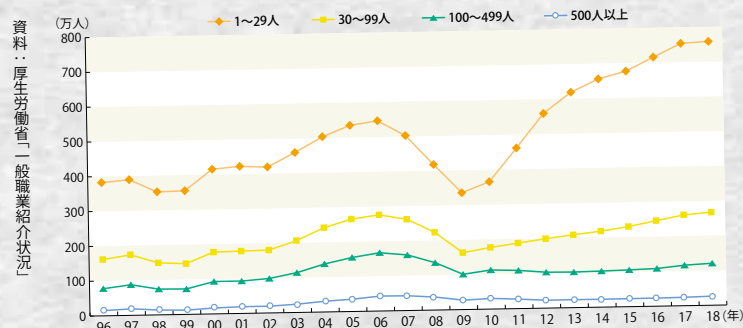
人手不足の深刻化

中小企業を中心として、少子高齢化を背景とした人手不足が深刻になりつつある。足元の日本経済は緩やかに回復し、全体の雇用環境が改善されているものの、大卒予定者や転職者の大企業志向が高まっており、規模が小さい企業ほど採用に苦戦している。求人倍率を見ても、規模の小さな事業者ほど求人数が多く、人手不足の状況が浮き彫りとなっている(図表1)。

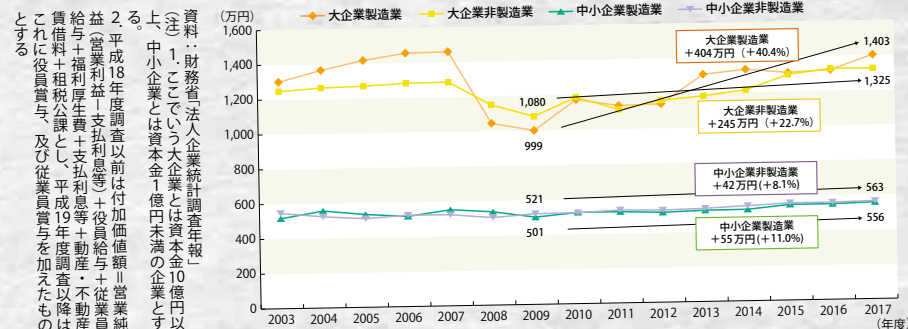
また、労働生産性については、大企業が緩やかに向上している一方、中小企業においては依然として横ばいの状況にあり、大企業との差が拡大している(図表2)。

99・7%を占める中小企業の労働生産性の向上である。
新たな雇用の担い手の活用
多くの中小企業が採用に苦戦しているなか、多様な人材を採用することで人手不足に対応している企業も存在する。図表3を見ると、M字カーブの谷の部分、つまり従来は就業率が低かった25〜44歳の女性層や、60〜69歳の高齢者のうち比較的若い層の就業率が上がっていることがわかる。育児等で望まない退職をした女性や経験豊富な定年退職者など、新たな労働の担い手を受け入れて労働生産性向上を図るには、働き手の価値観や個別の事情に配慮した労働環境の整備が鍵となる。今回は多様な人材活用による働き手の確保と、キャリアアップ支援に取り組む、稼ぐ力を向上させている成功事例を紹介する。

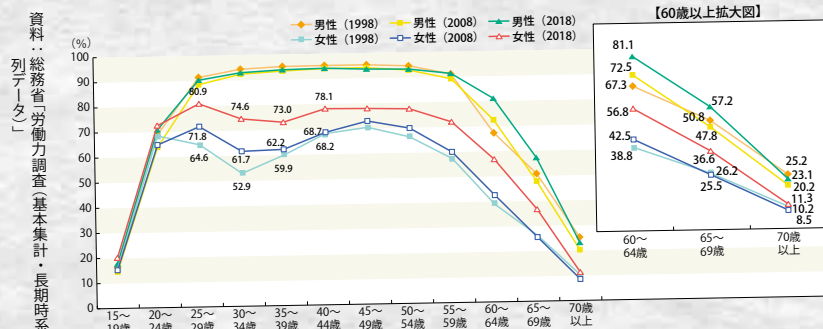
図表1…事業所規模別
新規求人数の推移



図表2…企業規模別
従業員一人当たり付加価値額
(労働生産性の推移)



図表3…男女別・年齢別
就業率の変化
(1998年〜2018年)



事例紹介—多様な人材の活用・育成に取り組む企業 株式会社平出精密

精密板金加工メーカーである株式会社平出精密は、プレス金型を使わず供給可能な技術によって、金属部品の試作や量産試作品といった「変種変量生産」を強みとしている。女性や外国人を積極的に登用する企業としても知られ、シーンを選ばず多くの女性や外国人が活躍する姿が見られる。多様な人材をどのように育て、活用してきたのか、株式会社平出精密 平出正彦・代表取締役社長にお話を伺った。

精密板金加工分野の パイオニア

—平出精密は日本で初めて「精密板金」という言葉をつくった企業だと伺いましたが、どのような経緯でこの事業を始めたのでしょうか。

平出社長 当社は1964年に私の父が創業しました。戦前ですが父は東京で丁稚奉公をしていた時に、飛行機の製造工場を見かけ、毎日通って夢中になって見ていたそうです。それをたまたまその会社の課長が見ていて、「そんなにものづくりが好きなら雇ってあげるよ」と言ってくれました。おかげで飛行機部品の板金加工の技能を習得することができた

だけでなく、機械幹部養成学校に行かせてもらい、理論を学ぶこともできました。この技能と理論の融合が当社の礎となっています。

—精密板金のリーディングカンパニーとしての強みは、どのようなところにあるのでしょうか。

平出 創業時から最先端の機械を積極的に導入してきました。1982年には炭酸ガスレーザー加工機を国内でいち早く導入し、1985年にはドイツ製のレーザー・パンチ複合機を国内では大手企業に次いで2番目に導入しています。最先端の機械によるレーザー加工が当社のコア技術です。そして超精密板金工法により、プレス金型を使わずに供給可能な技術を確立しました。この技術の活用により、10μmのピッチ精度を要求される金属部品の試作や、量産試作品に対応する「変種変量生産」を得意としています。高精度な加工を実現するには、一定の条件下で金属を保存する必要があります。金属が伸び縮みしないように当社では常に床暖房で温度を一定に保っています。

慢性的な人手不足の悩みから 生まれた教育カリキュラム

—多くの中小企業が人手不足に悩んでいます。平出精密ではどのくらいの時期から人手不足を意識して、対策を始めたのでしょうか。



「変種変量生産」を得意とする当社の製品
見本(上)と多様な人材の活用・育成について語る平出社長(右)

多様な人材を育て、次世代を担う戦力に



平出 当社にとって、人手不足は創業当時の悩みです。近年、長野県岡谷諏訪地域は「東洋のスイス」と呼ばれ、精密工業が盛んになりました。その後電子、電子技術、情報技術が加わり、スーパーデバイス産地として形成されようとしています。こうした背景から大手企業がこの地域に集積し、現地の人材を大量に採用しています。このような状況では、当社のような中小企業ではなかなか地元で採用することができません。そのため創業当時から毎年全国各地を行脚して、苦労して人を集めてきました。

長年採用に悩むなかで、「当社の規模ではなかなか人が来てくれない。限られた人材を優れたエンジニアに



育てて価値を作っていくしかない」と考えるようになり、エンジニア教育に力を注いできました。

エンジニアは「人間性」「技術（知識）」「技能（経験）」の3つをバランスよく備えていなければならないと私は考えます。当社ではこの3つを三角形で表しています。底辺が人間性で、残り2辺が技術と技能です。三角形の底辺、つまり人間性の辺の長さが短いと、いくら技術や技能が優れていても、不安定な三角形になってしまいます。エンジニアは企業人としての人間性を前提として、技術と技能が融合して始めて知恵が生まれます。

人格形成の一助となるように「平出精密フィロソフィ」という冊子を社員と一緒に作りました。常識や礼



エンジニア教育について熱弁する平出社長と人格形成のために作成された「平出精密フィロソフィ」

儀も含めて、どのように仕事に向き合うべきかという指針が記載されています。

また、当社では、年単位で教育するカリキュラムを組んでいます。1年目は3カ月研修を受けて、毎日レポートを提出し、厳しく添削され、また修正するということを繰り返します。2年目は5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底し、3年目は改善・改良プロジェクトの事務局を担当し、4年目で新人研修のトレーナーを務める、というように1年単位で目標を立て、4年間で企業人として相応の水準に引き上げていきます。

技術・技能の面においては、他の企業と連携して技能検定を創設しました。この技能検定は今では全国で活用されています。創設当初、技術検定の頂点は一級技能士でしたが、新たに特級技能士という資格が加わりました。今では「特級技能士が何人いる」といったことが企業の技術力を測る物差しとなっており、当社だけでなく、全国的な技術力の向上に寄与したと自負しています。

当社には才能のある社員がたくさんいます。彼らが培った技術をもとに将来起業したいのであれば応援して

な取り組みをしていますか。

平出 30年ほど前から「2時間働けるアルバイト職員」を積極的に登用しています。先ほど慢性的に採用に苦労してきたと言いましたが、地域には実は人がたくさんいます。ただ当社に来てくれないだけです。例えばお子さんが小さいうちは、家庭の事情を優先しなければならず、働くのをあきらめている人が多くいるのが実情だと思います。

そこで、生産工程を2時間で区切り、生産工程でやるべき作業と、目標とする生産量を明確化しました。アルバイト職員は、2時間働くのであれば、毎日でも週に1回の出勤でもよいことになっています。事情があれば休んでも構いません。とにかく働ける時に少しでも働いてほしいという願いを込めてこの制度を作りました。最初はアルバイト職員でもお子さんが大きくなって時間が取れるようになり、フルタイムのパートに変わって、ロボットを使いこなしている人もいます。

母国に貢献する人材を育てることが人材確保につながる

——外国人の採用についてどのような



海外ネットワークの拡大を視野に入れ、海外実習生のスキルアップや人材育成を実践している

平出 外国人については、1990年代から海外実習生を受け入れてきました。また、取引先の海外展開に合わせて拠点を作り、現地で雇用した外国人を日本で受け入れて教育してきました。受け入れた海外実習生が戻る時にまた働いてもらいたいと思ひ、帰国後に、いわゆるリモートワークの形態で仕事をしてもらったこともあります。

その後インドネシアにおいて、現地の人を採用し日本に働きに来てもらう仕組みを構築しました。この仕組みができたことで、今年から現地の大学の新卒の学生を本社で採用しています。現在はインドネシア人タイ人合わせて約17名が日本で働いています。

外国人については、母国に技術を持ち帰り、地域に貢献する人材として育てることを意識しています。日本から戻った人材が現地で技術者を育てることで、優秀な技術者をまた日本に送り込むことができます。さらに日本で育った人材が帰国後に起業したり、地域企業の経営層のポジションに就くなど、現地で活躍するようになりました。こうして現地のネットワークが拡大することにより、さらなる人材確保につながっています。

——今後、外国人の登用は広がってくる予想されますが、まだまだハードルが高いように感じます。外国人の活用についてアドバイスはありますか。

平出 外国人については、長期的な

いきたいと思っています。ただ、機械の値段が高いため、個人ではなかなか起業ができません。そこで、将来は社員が独立して作った小さな企業が、当社の設備を共有しながら連携していく形にできたらと考えています。

「2時間働けるアルバイト職員」で個別事情に配慮した働き方を実現

——人材活用に力を入れていると伺っています。採用や働きやすい環境作りについて、具体的にどのような取り組みをしていますか。



生産工程の見直しを図り、積極的に働きやすい環境作りを行い、多くの女性社員が活躍している

視野で育成していく必要があります。できるだけ早く戦力にするためには、求めるスキルを現地で身につけている人材、あるいはスキルを学校で学んでいる学生を採用するのが近道です。技術を身に着けるのは相応の年数が必要ですが、日本語を習得し、日本の文化に慣れてもらうのは、比較的短期間でできます。私も来日したばかりの外国人を自宅に招いて、日本語や日本の文化を教えています。

次世代を担う高度な人材育成を目指す

——地元・岡谷諏訪地域における連携にも力をいれておられますね。

平出 教育にしても開発にしても中小企業が単独でできることは限られるため、地域の企業や研究機関と連携して高度な開発に挑み、技術力を磨いていかなければなりません。

その取り組みの一環として、2000年に「DTF（デスクトップファクトリー）研究会」を設立しました。DTF研究会とは、「小さなものは机の上の小さな機械で作る」というコンセプトです。製造業のスペ

シャリストや意欲的なエンジニアが集まり、誰でも、どこでも、必要な時に必要な数だけ作るものづくりに取り組んでいます。省資源、省スペース、省エネルギーを実現し、サステナブルな社会の形成につながる取組みです。

また、特殊な分野技術を持つ異業種企業が連携する「N・O・M（二オム）」や、独自技術を持つ地域のトップ企業が協同し、スーパーデバイスの開発から量産までを行う「世界最速試作センター」にも参画しています。

—— 今後の展望をお聞かせください。

平出 精密板金技術の応用領域は無限にあります。この技術がもっと必要とされるよう市場を作っていくことが当社の使命だと考えています。今後は精密板金技術だけでなく、アルミダイキャストと精密板金、3Dプリンター製品と精密板金といった

異なる素材を複合加工したり、機械加工と板金加工を組み合わせたといった「ハイブリッド精密板金加工」を提案していきます。

また、自社商品として洗浄機開発の他にも、XYステージなど工作機や3Dプリンターなどの基盤となる技術も研究しており、今後も製品を開発して市場に提供していきたいと思っています。

実は精密板金はいまだ業種と認められていません。今後はこの業界に携わる全国の企業とともに、1つの業種として確立していきたいと考えています。業種として認知されれば最適な生産方法を規格化することができ、専門性が高まります。専門性が高まれば、専門学校の設定など次世代の若者を育成できるように becomes でしょう。

—— 最後に、多様な人材の活用・育

成に取り組む経営者の皆さまにメッセージをお願いします。

平出 人は誰でも種を持っています。社員一人ひとりが持つ種を育て、花を咲かせることが企業の役目であり、そうしてはじめて、労働生産性の向上や地域の経済の活性化につながると思っています。

中小企業の経営者の皆さんは、重い責任を背負いさまざまな苦難を乗り越えていくなかで、それぞれの場所で一隅を照らす存在であり、周りにはたくさんの方が集まっています。芭蕉の俳句「よく見れば 薺花咲く 垣根かな」とあるように、社員一人ひとりに対して多くの気づきを持って接し、互いに力を合わせることが、多様な人材の能力を引き出し、育てていくことにつながるのではないのでしょうか。

（聞き手 ライター 山際 貴子）

平出精密に学ぶ 3つのポイント

Point
3

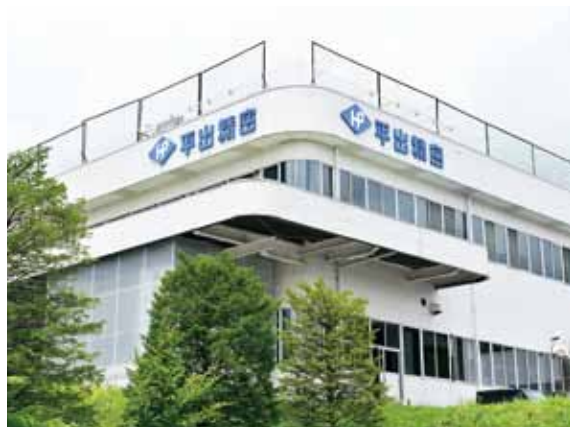
外国人は自国に技術を持ち帰れる人材として育成

Point
2

多様な人材が働きやすい環境作りとして、短時間でも働ける制度やリモートで働く仕組みを構築

Point
1

体系的なカリキュラムで育成し、能力を引き出すことで技術力向上を実現



株式会社 平出精密

本社：長野県岡谷市今井1680-1
代表者名：代表取締役 平出 正彦
資本金：2,400万円
従業員：136名（2019年8月現在）
事業内容：精密板金工試作及び量産・板金3D-CAD設計・CAE解析・レーザ加工・複合加工・金型・治工具・ミニアセンブリ・ソフト・開発販売・メカトロ機器設計・開発・板金コンサルタント・板金設計教育・水系インラインスパイラル洗浄機開発・販売

会社設立：1967年5月
ホームページ：https://www.hiraide.co.jp/