

今回は中田製作所の中田寛氏、富士電子工業の渡邊弘子氏、中農製作所の西島大輔氏に集まっていただき、外国人の雇用や社員の評価制度など各社の取り組み、『ものづくり』企業の『人そだて』のあり方についてお話をうかがった。

### 中小企業こそ人材のグローバル化が必要

中田 実は8年ほどベトナム人研修生を受け入れています。当時、現場に危機感というか、刺激というか、要はハングリー



精神が欠けているんじゃないかと感じて、刺激になることを探していました。そんな時に外国人研修制度を知ったんです。当時、ベトナム人はとても働き者だと聞いていましたし、日本人スタッフの刺激になればと思って受け入れを決めました。でも、たまたまなんだろううちに最初に来た子達の一人は「仕事を早く切り上げて遊びに行きたい」と思っていたり、別の一人はホームシックで泣きながら仕事していたり... (笑)

一同 それはすごい (笑)

中田 でもそんな姿を見て、社員がベトナム人研修生に気を配って意識的にコミュニケーションを取りはじめたんですよ。結果的にハングリー精神を学んでもらうという目標は達成できませんでしたが、相手を思いやる力が向上しました。言葉が通じない分ロスも大きいし、本当は日本人を雇用する方がコスト的にも低く済みますよ。それでも管理職から続けて欲しいと要望があるので継続しています。ベトナム人研修生の受け入れを通じて、相手を意識したコミュニケーションをするようになり、社内の風通しが良くなりました。

西島 当社はベトナム人を直接雇用しています。最初はルーチンの単純作業を任せるとつもりでしたが、受注内容の構成が変わり、ベトナム人にも技術を学んでもらう必要が出てきました。でも研修制度だと彼らは3年で帰国してしまい、伝えた技術が蓄積されない。そこで直接雇用で踏み切りました。すでに勤続5年のベトナム人社員がおり、欠かせない戦力となっています。近い将来、現地で生産、品質保証を行い、現地での消費を目指したベトナム進出計画も具体化しつつあります。

中田 ベトナム人の求人はどんな方法で出すんですか。

西島 ビザ関係や面接の手配など、すべてベトナム人が経営する日本のコンサルティング会社にサポートしてもらっています。経営理念などもすべてベトナム語に翻訳して、国籍に関係なく想いを共有できるようにしてもらっています。

渡邊 当社も中国人2名とアメリカ人が1名の正社員を雇用しています。3名とも日本語が堪能で、言葉の壁は皆無。ただ文化的な違いは結構あって、これが良い意味での刺激になっています。今後の中小企業は、海外の人材を活用、育成できないと生き残れないんじゃないでしょうか。

中田 ベトナム人研修生を受け入れたことで、ベトナム進出を真剣に検討するようになりました。実は元研修生だったベトナム人が、大学を卒業したら日本に来て正社員として働きたいと言ってくれています。それが実現すると、さらに海外進出が具体化します。

### 個人面談と評価シートが『人そだて』のカギになる

西島 『人そだて』の視点から言うと、力を入れているのが個人面談で、年3回実施しています。一人平均1時間ほど

掛けて、各部門の管理者が部下と面談を行います。面談は評価の場であることと、会社が目指す方向や社員に期待することを理解していただく場とも捉えています。最初は個人面談を嫌がっていた社員も、最近は早くやって欲しいと要望されるようになりました。

渡邊 面談は30分～1時間程度ですね。私の予定で面談時期が遅れがちになるので、社員の方々には申し訳ない気持ちになりますが……。

西島 実は、社長が面談に出ると社員の本音が出ないので、社長は出ないんですよ (笑)

中田 そこですね。年2回面談を行います。僕が話をすると社員は構えてしまう。だから管理職からは「ずっと横

会社が君に望むレベルに、君自身が達していないということなんです。だから、どこが到達していないかをきちんと説明して、それができれば評価は高まると説明します。すると理解してくれるんですよ。

西島 主観的评价を客観的评价に置き換えていくのは大変ですよ。

### まずは『人そだて』 その先に『ものづくり』

中田 『ものづくり』と『人そだて』に共通するのは、どちらも時間が掛かるということでしょうか。言われた通り素直にやる子は、身につくのが早いと思います。ちょっとしたプライ

# ものづくり企業の『人そだて』戦略が、『ものづくり』技術を育てる。

ものづくり企業にとって、技術の発展・継承と同様に不可欠なのが人材育成だ。大阪のものづくり企業3社に、『ものづくり』ならぬ『人そだて』について語ってもらった。

で頷いてもらうだけでイイです」と言われます (笑)

渡邊 管理職になってほしい人には、なってもらうための課題を与えています。面談は査定表を見ながら行うのですが、査定表には今年目標とその達成度をはじめ、通常業務の態度、スピード、正確度、さらに管理職には部下の教育や計画性といった項目もあります。それらの各項目に対して、自分や直属の上司などが5点評価の点数とコメントを入れます。この評価シートを本人と眺めながら面談を進めるんです。

西島 評価を見ながら面談するのは良いですね。

渡邊 自己評価と上司の評価のギャップを調整しながら面談します。現場の人たちは納期が守れているとか、作業ミスゼロなどができたら100点だと思いがち。でも、それ以外に不具合や想定外の事態が起きた時の対応、他部署に説明して納得してもらう力なども必要だよ、とキャリアアップに必要な課題を具体的に与えるようにしています。

西島 現場と総務、営業を同じ土俵で評価するのが難しいのが悩みで……。部門ごとに評価表を作っているのですか。

渡邊 全部門同じで、質問項目はあえて早さや正確さなどといった抽象化したものにしてます。面談時に各項目



と具体的な業務内容を結びつけるコンセンサスを取っているので、項目が抽象的でも問題ありません。最初は具体的なスキルを入れたりしましたが、当てはまらない人が出てきて、現在のような形になりました。

中田 社員30名弱の会社って、評価が主観的になりがちなんです。「あいつ頑張ってるしな」で評価を上げてしまう。それはダメだ、と考課表という評価シートと業務レベルごとに8段階の等級制度を作りました。社員は自分の評価が悪いと能力がないと思ってしまう。でも実際は違うんですよ。

ドや反発心が学びの妨げになってしまうのですが、実際に素直になるって本当に難しいんですよ。そう考えれば『人そだて』の次に『ものづくり』という感じでしょうか。素直な心や最低限のマナーなどが備われば、『ものづくり』の技術も自然と身につくでしょうね。

渡邊 確かに『人そだて』が先でしょうね。ただ、新しい何かに挑戦したり、自分で考えるクセや感覚を身につけるきっかけは反発心やプライドだったりしますから、ただ素直なだけじゃ、やっぱりダメ。なんというか、パワーポイントの資料とかは素晴らしいんだけど中身がない、みたいな社員になっちゃう (笑)。『人そだて』って難しいですね。

西島 金属加工がメインなのですが、将来、真のものづくり企業を目指すとなると、自分たちで『考える力』を養う必要があります。そこで昨年、金属製プレゼントアイテムを考える社内コンペを行いました。すると70点以上の応募があったんですよ。全員で投票して、上位のアイテム



は実際に制作して考案者にプレゼントしました。みんなものづくりが好きだというのが再確認できて、とても良い社内コンペになりました。社員がものづくりに対して魅力を感じてもらえるような取り組みを今後も続けるつもりです。

中田 当社も商品とは関係ないアルミ削り出しの観覧車を作りました。目的は技術アピールです。観覧車がきちんと回転するのですが、ひとつの材料からの削り出しでピンや溶接は一切使っていません。こうした取り組みで目指すのは『儲ける』じゃなくて『発想を広げる』ことであり、最終的には『何でも挑戦できる』という社風を育てたいんですよ。こうした取り組みの継続が『人そだて』に繋がり、自社の『ものづくり』の力が養われ、蓄積されていくのだと思います。

一同 本日はありがとうございました!