

「国際中堅企業」の登場 (14)

「総合技能人材」と「国際経営人材」の養成

「ミクロ発條」の養成

西澤 正樹

前号でミクロ発條の東アジア展開と国際中堅企業への成長経緯を報告した。これに続いて国際中堅企業の事業展開課題と人材育成の課題について述べる。

国際中堅企業の事業展開課題

ミクロ発條は、精密スプリングの分野で国内市場における優位性を確立し、さらに東アジア市場での競争力を高めている。国際市場の競争に参加してみると世界は広く、思いもよらない取引のスタイルがあり、また、同業他社が追いつけない独特のスプリング加工技術体系を構築している欧米企業が存在していることに気づかされた。

例えば、「超量産」に関する日本生産事業所の優位性については、欧米系、台湾系などのEMSメーカーが気付きはじめ、当社に1点のスプリングを月産2億個作って欲しいといった引き合いが寄せられている。国内にあって日本メーカーとしか付き合わない、あるいは、東アジアに進出しても日系メーカーとしか付き合わ

ないという姿勢では、こうしたビジネスのダイナミズムに参画することは難しい。専門特化の優位性を発揮するためには「微細化応用技術の追求」と「用途市場の発見」が課題となる。

「微細化応用技術の追求」と

「用途市場の発見」

「微細化応用技術の追求」については、微細スプリング生産技術の極限に挑戦している。現在、当社のスプリングの「微細化」は、材料の線材直径0.015mm、巻スプリングの直径0.14mm、スプリングの長さ0.3mmまで可能である。この限界をさらに一桁先に押しやるうとしている。

微細化に関する基礎技術をスプリング生産技術に置き換えていくのは、主に企業側の努力である。当社は、特定の生産設備に特化し力量を備えた世界の専門メーカーと付き合いを深め設備導入を図り、また、社内で「生産設備の造り込み」を進めていくとしている。

微細スプリングの「用途市場の発見」については、既存顧客との取引の延長上に新たな用途を開拓することも重要だ。しかし、世界の市場には未だ埋もれている微細スプリングの用途があるはずだ。埋もれている用途市場に提案し先行シェアをとり、さらにトップシェア握るためには、既存顧客や日本国内取引を維持する構えだけでは難しい。専門分野で世界トップシェアを持つ企業と、国際市場において取引を広げる機会を得る努力をしている。

微細スプリングの世界でトップ水準の技術力を維持し、品質を保証する「超量産」生産力を備え、顧客の要求する納期スピードに対応できるスプリング専門メーカーになることで、新たな用途市場で世界トップシェアを握る可能性が開かれるであろう。

国際中堅企業の人材養成課題

企業が優位性を明確に主張するためには、工業生産がダイナミックに成長している東アジアや中国から世界市場に関係する必要がある。本社事業所と海外事業所が世界市場競争に直接、関わるためには「国際経営人材」と生産拠点としての本社工場や海外工場でもノブクリを担う「総合技能人材」の養成が必要である。

第一に、経営スタッフの「国際経営人材」の養成である。当社はこの20年間、海外事業を切り開くために代表者自らが現場を創ってきた。その後、海外駐在責任者が状況を維持・展開し、現在、後継者が本社事業所と3つの海外事業所を統括して新たな国際事業態勢を構築しよ

うとしている。

そうした流れのなかで、本事業所の経営スタッフや従業員は、新たな国際事業展開のなかで担うべき役割を改めて確立しなければならぬ段階にきている。海外事業所においては日本人が永遠に駐在するわけにはいかない。

海外事業所の経営者を育てるとともに、日本本事業所と複数の海外事業所を統括し経営するための「国際経営人材」を養成する必要がある。そうした「国際経営人材」は日本人である必要はなく国境を超えて「能力の高い」人材を求めることになるのかもしれない。

第二に、生産拠点としての本社工場や海外工場、モノづくりの現場を担う「総合技能人材」の確保・養成である。この点、マレーシア事業所を20年近く経営する過程で人材を育てた経験が、中国現地での技術、技能を担う人材の確保・養成に関して自信を深めている。中国の事業所では中国人社員が定着し、「技術・技能人材」が着実に育っている。

日本本社の人材養成の課題

本事業所における「技術・技能人材」の確保・養成については、取り組むべき課題がある。「超量産」と「自社生産設備の開発」を行う本社工場での技能養成と継承は「5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）」の繰り返しを基本であるとする。これは生産現場の各工程で達成できている。

課題となるのは、生産現場の「技術・技能人材」の一人一人が部品図の読み込み、加工プロ

グラミング、実際の自動加工工程での微調整、内製した設備機械のメンテナンスに関する技術・技能をトータルに蓄積し継承する「総合技能人材」への養成である。

そして、継続した技能継承のために、地域の工業高校でのモノづくり基礎教育の再生を強く望んでいる。モノづくり基礎教育では「普通のあたりまえのことを地道に積み上げていく姿勢」を形成することが必要だとする。10歳代の若者の「姿勢をつくる」教育は、学校だけに任せるのではなく、地域の企業、地域行政がしっかりと関わり、モノづくり地域全体で工業高校のモノづくり基礎教育を再構築しなければならぬとしている。

この点、工業高校での教育と企業での実践訓練、地域人材の募集・採用、社内での人材養成といった教育行政、産業行政、厚生労働行政の地域における立体的横断的な取り組みが必要であらう。

東アジアで事業実績を上げてきた国際中堅企業にあつては、「国際経営人材」と「総合技能人材」の養成が次のテーマとなっているのである。

次を担うのは君たちだ

当社では、挑戦する技術目標（微細化応用技術の追求）と市場目標（用途市場の発見）に向って活力を生み出していく主役を若い世代の人材に期待している。

当社代表者は次の世代の人材に向けて、自分で新しい取り組みを立ち上げることを「面白

い」と思い、「現場」を広い視野で見て、聞いて、リスクを制御しながら実際に作って、売ってみることに挑戦して欲しいと願っている。モノづくりに関わるプロフェッショナルになろうとするならば、机の前で考えるだけでは次の活力は生み出せない。

この点、当社の国内外の事業所の若い世代のモノづくりに関わる人材に大いに期待を寄せている。若い世代の人材は、地域や国を超えて外側から自分自身、自社、地域、国を見つめやすい環境にあり、その中で自身を理解する基本的な力を備えているとみている。

事実、社内にあつては、実力のあるマレーシア人や中国人社員と日本人社員が、同世代の人材同士で前向きに競い合い、当社のモノづくりの活力を生み出している。日本人社員の中には自主的に中国語の勉強に取り組み、将来の海外事業経営を目指すという者もいる。

さらに、諏訪地域では若い世代のモノづくり人材が中国の工業発展地域と、そこで活躍する企業、成長する市場の「現場」を観察し、それぞれ自分自身と自社を外側から見つめ直し鋭く反応している。そうした彼らが新たなモノづくりの活力を生み出していくことであらう。

企業においても、地域においても、若い世代の人材が国を超えて世界のモノづくりのなかで互いに切磋琢磨し、新たな活力を生み出していく時代になったのだと思う。国際中堅企業の当社は、そうした時代に生きる若い世代のモノづくり人材の活躍に期待を寄せている。

（にしざわまさき・アジア研究所准教授）