製造業における社内教育の変遷と在り方

Company Internal Education in Manufacturers

大 隈 信 幸

Nobuyuki OKUMA

企業の社内教育の基本はOJT（On the Job Training）です。製造業においては、開発・設計現場、製造現場ともに職場の先輩から技術や技能だけでなく、仕事に関するさまざまなことを学びます。日本会社の終身雇用、年功序列の制度、慣習はOJTにうまく適合し、技術や技能の蓄積、伝承、改良、工程の改善がうまく行われてきました。これにより日本の製造業は「ものづくり力」を強化し、1980年代に日本の製造業が世界を席巻しました。

より高度な技術の修得や優れた技術を水平展開するために、日本では高度成長期において多くの製造業で横通しの研修組織が整えられ始め、それが技術研修所になりました。大学の工学部では基礎的な共通技術を学ぶのに対し、企業の技術研修所では会社の製品に密着した「ものづくり技術」を学びます。また、企業においては技術者は大学で学んだ専門知識と異なる技術を必要とする部署に配属されることもしばしばあるので、技術を学び直すのに技術研修所は有効な組織となりました。一方、人事部門が中心となって、経営・管理の効率化のために、管理職にアカウンティング、マーケティング、経営戦略などの教育が行われるようになりました。その後、技術教育を行う部署と経営・管理教育を行う部署が統合されるようになり、企業内教育のことを「人材開発」と呼ぶようになりました。

近年、アジアの近隣諸国の製造業が大規模投資による大量生産と低賃金を武器に低コスト化を図り、日本が強かったはずのものづくりの分野において日本を猛迫してきました。そのために日本の製造業は苦境に立たされ、停滞するようになりました。この苦境を打開するためにはものづくり力だけではなく、新技術や新ビジネス・モデルを創造するフロンランナーになってその成長を牽引し、グローバル展開できる能力を持った人材が必要になってきました。このような人材育成にはものづくり技術や上記の経営・管理教育だけでなく、「イノベーション・マネジメント」、「リーダーシップ」、「グローバル対応」などの教育が必要になってきました。

日本の製造業もさまざまなイノベーションを起こしてきましたが、どちらかという既存技術をベースとし

た「持続的イノベーション」が中心でした。これからの日本の製造業に必要なことは革新的な新技術や新ビジネス・モデルを創造する「破壊的イノベーション」です。破壊的イノベーションを起こして成功させるために、イノベーションがどのようなもので、そのためのマネジメントや環境をどうすればいいのかを学ぶのがイノベーション・マネジメントです。

かつては「アメとムチ」で部下をグイグイ引っ張っていくのが優れたリーダーだと思われていました。今でもそのように考えている人は多くいますが、顧客の要望が多様化し、グローバル化が進展した現代では、何が正解なのかを見極めることが難しくなってきました。このような状況では部下の能力が十分発揮され、定めた目標に向かって部下が主体的に進むように導くリーダーが優れていると言われ、そのためのマネジメントの仕方を身につけなくてはなりません。

事業のグローバル化に伴い、海外で仕事をするのが求められようになり、外国語の修得、異文化を理解するための企業内教育が活発になってきました。もちろん、これらの教育は重要ですが、もっと重要なことは現地の人から信頼され、期待される仕事ができることです。そのためにはビジネス・スキルを磨き、専門能力を向上させることが大切です。

OJTを中心とする社内教育は、今や日本の文化、風習の一部になっており、今後も継続されることと思いますが、企業が必要とする人材はこのように時代とともに変化しており、そのための教育基盤を産学官が一体となって変えていくことが期待されます。

大隈 信幸

1982年4月 三菱電機株式会社入社（京都製作所所属）

2005年4月 同社 人事部次長

2010年4月 同社 F A システム業務部長

2012年4月 同社 常務執行役、人事担当（人事部長）

2012年6月 同社 取締役、常務執行役、人事担当（人事部長）

2013年4月 同社 取締役、常務執行役、総務・人事担当（人事部長）～現在

2013年7月 関西工学教育協会会長～現在

2014年4月25日受付