

15日の準々決勝、中国戦は文字通りのアウェー試合。しかし今年2月の東アジア選手権では、重慶で中国と最終戦を行って優勝。悪いイメージはない。池田は「アウェーでもプラスに考えて、このまま勢いに乗りたい」と明るく話した。



第55回 「宝鋼に見るものづくり人材育成」

野村綜研(上海)咨询有限公司

中国製造業は近年、生産技術の向上などを背景に品質競争力を高め、各国企業の競争相手として台頭している。日本企業は今後もさらなる品質向上や製品の高付加価値化が求められる。このとき要になるのが「ものづくり」の担い手である製造現場の人材である。製造現場の人材の能力開発に長年にわたり注力し、優良企業に成長した企業が中国にある。その取り組みの一端を紹介する。

小説「大地の子」に登場する鉄鋼メーカーのモデルとしても知られる中国鉄鋼最大手、宝鋼集団は今や世界有数の鉄鋼メーカーとなり、鉄鋼業界における総合競争力を2010年までに世界第3位に躍進させるという戦略目標を掲げている。人的資源を企業発展の最重要資源と一貫して位置付け、特に製造現場の人材育成に注力してきたことが、こうした飛躍を可能にした要因のひとつに挙げられる。

宝鋼には現場で働く技能者の知識・技能水準の持続的な向上を目的とした独自の「等級別研修 - 認定標準体系 (標準体系)」がある。国家標準をベースとして宝鋼の実情に合うよう再構築されたものであり、「1+x」モデルと呼ばれている。

「1」は国家標準を指し、政府が「国家職業分類大典」で定めている専門分野別・レベル別の知識・技能標準および研修項目のことである。「x」は企業標準で、宝鋼が生産現場の実情に基づいて知識・技能要件や研修項目を追加または変更した部分である。

追加にせよ変更にせよ、この部分は「宝鋼の認定標準は国家標準を上回る水準でなければならない」と決められている。「x」には、社内的な認定標準を国家標準より上に設定することで、人材競争力を常に維持していこうという宝鋼の意思が見て取れる。

研修内容にも工夫を凝らしている。技能者の等級は「一般」「主要」「高級」「主席」に4区分される。「高級」以上の研修では、ケーススタディーの題材として生産現場で実際に直面している課題を各自が用意し、グループで討議する形式が取り入れられている。

その研修にはオブザーバーとして社内のベテラン技能者が同席し、受講者に助言する。このようにベテランの知恵を活用しながら実際に抱える課題を題材に討議させることで、「現場からの生産効率化」という意識を社員に植え付けるとともに、生産現場における実践能力の向上を実現しようという意図がうかがえる。日本企業における技能研修と現場での改善活動の中間的位置付けととらえることができるだろう。

本人の学習意欲も人材育成の成否を左右する。宝鋼は2年ごとに社内技能コンテストを開催している。コンテストで上位3位内の成績を収めた従業員には直接上位等級の資格を授与するなど、コンテストの成績と昇格を連動させることで、学習意欲を喚起している。

また上位等級に昇格するには、研修の受講とともに等級ごとに用意された各種試験に合格し、日常業務のパフォーマンスに対する一定の評価を得る必要がある。ステップアップの階段とその条件が示されることで目標が明確になり、技能者の学習意欲向上につながっていると思われる。

(経営戦略グループ 諮詢顧問 吉川昌樹)