



# 製造業におけるスキルギャップ への取り組み

# はじめに

基本目標の達成を目指す製造業は、業界自体が現在抱えているさまざまな最重要課題を克服する準備をする必要があります。

多くの企業にとって最も重大な懸念の1つが人材不足ですが、これは業界の「**イメージの問題**」や社員の高齢化などの要因により悪化してきました。競争力を維持し、顧客を満足させるためには、優秀で適切な経験を持った人材の確保が不可欠です。

本ガイドでは、このようなスキルギャップを埋め、必要な人材を見つけるために講じることができる対策について説明します。



# 製造業で

## スキルギャップを埋めるための主な対策

### 継続的な人材確保とスキル評価

さまざまな職務の補充のために適切な候補者の数を維持するには、人材パイプラインの整備が不可欠です。そうすることで、生産サイクル中のいろいろな部署ごとに必要なスキルセットの確保が可能です。生産への影響を最低限に抑えつつ、簡単に欠員を埋めることができるという効果もあります。

スキル評価は必ず行ってください。必要とするさまざまな種類の職務に注目し、現在と将来に必要なスキルを細かく規定します。

将来を見据えた人材パイプライン強化のために講じることができる対策がいくつかあります：

- 十分な時間的余裕を持って計画を立て、事後対応ではなく事前準備を心がける
- ソーシャルメディアや人材紹介プログラムなどの自分から応募してこない候補者と接触するチャンネルを利用する
- 人材派遣、紹介会社の協力を得て、自社にあった候補者をスムーズに紹介してもらえるように、日頃のリレーションを従事する。

### 求人内容とインセンティブの見直し

「お金がすべて」ではないものの、やはり給与は重要です。シフト勤務や超過勤務に対する割増手当などの追加分も必ず含めて、給与とインセンティブが業界平均と比べて、自社がどの程度かを確認してください。インセンティブの検討では、それらが昨今の労働者にとり、はたして意味があるのかという点を考えてみましょう。意味がないとすれば、それに代わるものは何でしょうか？

候補者の視点でジョブディスクリプション(職務記述書)を見直してみます。候補者と会社との最初の接点として、ジョブディスクリプションから、その仕事と会社はどのように見えるでしょうか？ありのままを伝え、興味を持ってもらい、働きたくなる場として自社を紹介しましょう。

## 愛社精神(エンゲージメント)と権限委譲(エンパワメント)

アメリカの例ですが、製造業の労働者のエンゲージメントの水準が最も低く、**ギャラップ調査**によれば、会社との結びつきの弱さの比率は社員の4分の3にのぼります。製造業の社員のエンゲージメントはわずか25%で、全国平均を8%下回ります。

このような状況で、多くの業務が反復作業になりがちであるという製造業の特徴を克服し、エンゲージメントを改善できる労働環境を整備するには、どうすれば良いのでしょうか。**ギャラップ社**によれば、エンゲージメントを上げるための5つの方法があります：

- **コミュニケーション**: 情報を適切に拡散させ、常に情報を与られていると労働者が感じるようにすることが不可欠。可能であれば、製品が顧客に与える影響について話し合えるよう、顧客が労働者と直接会って対話する機会を設ける。
- **仕事の主導権の強化**: 反復作業が多い職務では、従業員が責任感と選択肢を持てるよう、仕事の主導権をどの程度まで彼ら渡すことができるかを検討する。
- **アカウンタビリティ(責任)の創出**: コミュニケーション能力を駆使し、有期雇用者も合わせてスタッフ全員にアカウンタビリティとエンゲージメントの感覚を持たせる。

- **社員が存在意義を感じられるようにする**: 労働者一人ひとりが日々の労働の中で存在意義を感じられるようにする方法を考える。組織全体の中で自分がどこに位置するか、自分の仕事が会社の経営にどのような利益をもたらすかを労働者が理解する必要がある。
- **いつでも相談に応じ、積極的に関わる**: 上長は、相談しやすい相手であることが必要であり、エンゲージメントが双方向のプロセスであることを認識しなければならない。

これらの根幹にはコミュニケーション、責任、エンゲージメントがあり、さらには個人とチームとステークホルダーが関係します。

エンゲージメントの必要性は正規社員だけでなく、**有期労働者**も含む全ての労働者に適用されるという点を忘れないことが重要です。



## 労働者の能力開発と研修

今は基本に戻る時であり、製造業の労働者のための優れた新人研修プロセス、養成、能力開発計画を用意することが重要です。仕事に必要な知識と情報を労働者に与え、養成と能力開発に投資することが、労働者の生産性を最大限に引き出すために不可欠です。

価値を認められていると誰もが実感できるよう、労働者が会社にとって、いかに大切であるかを言葉で示してください。また、行動は言葉よりも雄弁です。法的に義務付けられた保健衛生・安全研修以上のことを能力開発計画に盛り込み、約束したことを実行に移してください。

労働者のために、潜在的な昇進の機会について考えてください。労働者の中には学生もいて、いずれリーダーになる潜在性があり、先には長いキャリアがあります。彼らの大部分にとって、この最初の仕事は一時的なポジションに過ぎないのです。

スーパーバイザーになることや何らかのレベルの責任を持つことを希望する社員もいるでしょう。どの労働者にも将来に対する抱負があります。彼らが目標を達成できるよう能力開発を行うことは、企業にとっても有益です。今の有期雇用者は将来の正規社員の一部になりうること、また、そうなるべきであることを忘れないでください。



## 高齢の労働者を上手に活用する

あなたの会社には定年間近の社員が大勢いますか？ 知識と技能と経験の喪失を最小限に抑えるための1つの方法は、定年退職後または定年間近の労働者をアドバイザーとして活用することです。

もう1つの選択肢は、職場の人間工学的な側面を高齢者に合うように調節することです。ハーバード・ビジネス・レビュー誌の記事では、社員の高齢化対策としてこれを実行したBMWの例が紹介されています。同社の解決策は、人間工学的に優れた職場を設計し、2～3時間ごとに労働者を回転させることでした。変更点は次の通りです：

- 床を板張りにして膝の痛みを防ぐ
- 体重に合わせた作業靴で関節への負担を軽減する
- 理容用タイプの椅子を導入し、座る姿勢での作業や、休憩時間中の短時間のリラックスを可能にする
- 各作業台に一人ひとりの身長に合わせて高さを調節できるテーブルを設置し、腰痛を軽減する
- 拡大鏡を使って疲れ目とミスを減らす
- 身体への負担のバランスをとるために、各シフトにジョブローテーションを取り入れる
- 筋力トレーニングとストレッチ運動を受け、実践してもらう

結果的に、BMWは全世界のすべての工場で、この手法を取り入れました。1年で生産性が7%上昇し、欠勤率は2%以下に低下しました。

## 分析ツールの利用

すべての人事マネージャーがアナリティクスを利用すべきです。この手法による効果を示した例がニューメリカル・インサイトズ(Numerical Insights)という会社です。同社は人事アナリティクスを使い、ある製造会社のために約1,000万ドルの節約を実現しました。データの分析結果によると、一部の職務の効率がすでに低下しており、それらのポジションが会社の仕事量と直接リンクすることを明らかにし、会社が前進するための情報に基づく決定を可能にしました。

どの会社も1,000万ドルを節約できるわけではありません。それでも、デロイトの分析によれば、「給与の無駄」は年間人件費・労働賃金総額の0.05%から2.5%に相当します。

人材アナリティクス・ツールは、候補者のスキルセットをはっきり確認し、ギャップを特定するために役立ちます。最先端のアナリティクスを利用すると、社員が職務にどの程度熱意を持って取り組んでいるかということさえ確認でき、社員が離職しそうかどうかを示す傾向の特定も潜在的に可能です。

## ソーシャルメディアと実際に働いている従業員の話を含めた企業ブランディング

優れた人材を集めるには企業のブランディングが重要です。ウェブサイトの求人ページとキャリアに関する部分では、情報が古くならないよう注意し、魅力的なコンテンツとわかりやすい構成を心がけます。第一印象の良さも確認してください。

実際に働いている社員の声を集め、ウェブサイトとソーシャルメディアで紹介します。志望者はそれを見て、あなたの会社で働くことや一緒に働く同僚がどのような感じの人々なのかを知ることができます。それには会社の人間的な面を示す効果もあります。ソーシャルメディアでは、スタッフから人選してブログを書いてもらう、オンラインの質疑応答を実施する、インスタグラムなどのネットワークを使って会社で働く人たちが、その人たちが興味を持っていることを紹介する、などの方法があります。ターゲットとする集団が利用するコミュニケーション・チャンネルを特定し、そのプラットフォームとネットワークを使ってつながることが重要です。たとえば、LinkedInは、製造業界で就業したい人々にはあまり影響を及ぼさないでしょう。

## 専門家のサポートを受ける

このガイドでは、製造業界でのスキル不足と取り組み、事業の成功に不可欠な人材を獲得する可能性を引き上げるために、利用できる手法がいろいろあることを紹介しました。

さまざまな方法があるとしても、最も賢明な対策の1つは人材系の会社と手を組むことです。適切なパートナーであれば、正社員か有期雇用者かを問わず、現在の人員で最高の効率を達成し、良質な人材を雇用するための手助けが可能です。



ランスタッドでは、経験豊かな有期雇用人材を多数登録し、お客さま企業が求める人材を得られるようお手伝いします。お気軽に [お問い合わせ](#)ください。