

# ドイツのモノづくり人材育成 教育制度・企業の取り組み

## デュアルシステムと デュアルスタディー

モノづくり日本会議は9月12日、東京・ーツ橋の如水会館で人材育成研究会「ドイツのモノづくり人材育成 教育制度・企業の取り組み」を開いた。ドイツの製造業の強みを支えているといわれる「デュアルシステム」「デュアルスタディー」について、現地視察の報告を交えて報告。さらにドイツの現地企業を傘下とする日機装、ドイツ企業の日本法人であるポッシュがそれぞれグローバル展開に際しての人材育成への取り組みなどを紹介した。



モノづくり日本会議  
—モノづくり推進会議 NextStage—

## 人材育成研究会

デュアルスタディーからグローバル競争を考える  
企業の必要とする教育を目指すドイツ

ドイツでは製造業においていわゆる「インダストリー4.0」という概念が注目されているが、そこには教育・訓練と継続的専門能力の開発が不可欠とされている。私はドイツのバーデン・ヴュルテンベルク(BW)州を視察してきたので、それを踏まえて話したい。

日鉄住金総研 コンサルティング事業部 特別研究主幹  
山藤 康夫氏



まずドイツの教育ではほぼ高校生の段階で、2系統の教育訓練併進制度とも呼べるデュアルシステムが定着している。これは職業学校などで週に1ないし2日の授業を受けるのと並行して、企業で週に3ないし4日の職業訓練や講義を受ける仕組みだ。職業に就くための教育といつてよい。制度の背景には、日本とはやや異なる、職業訓練の社会的地位の高さがある。企業側からすると実務訓練と指導によって、チームワークや協調性に優れた高品質の労働力を確保できる利点がある。そのため企業側は費用を負担するし、産業団体も理数系教育の普及啓発活動として支援している。職業学校などの1年次で訓練した上で、2、3年次に実際の工程についてもらえば、学生はその仕事に合っているのが卒業前の早い段階でわかり、労働力のミスマッチ減少にもつながる。

## 理論と実践 企業・大学が協力

学、専門学校から発展した応用科学大学、そして協働教育大学ともいえるD.Hの、3種類の大学が定着していくとみる。D.Hは就学期間が3年で、学生は大学で学ぶ一方で、給料を得て企業では社員としてのスタータスがある。企業と大学が協力して、理論の習得と実践を並行して進める形だ。D.Hについては産業界が積極的に関与し、ニーズに合った実践経験のある卒業生確保に役立っている。産業界が教育に密接にかかわる風土は日本も学べべきで、職業に就くための教育が受けられるデュアル・システムや、長期のインターシップなどを検討すべきだろう。

子会社におけるドイツ式人材育成とその横展開の可能性



ドイツのバーデン・ヴュルテンベルク州、シュトゥットガルト郊外にあり、ポンプなどを生産している子会社・LEWA社が実際にデュアル・システムを導入している。まず前提として、日機装はポンプや航空機部品、医療機器などさまざまなもの

日機装 取締役常務執行役員  
経営企画部長  
中村 洋氏



ここまでドイツでの制度などが紹介されたが、ドイツの会社が日本に来て、人材育成や教育にどう取り組んでいるか話したい。ポッシュグループは世界150カ国以上で展開していて、創業は1886年、日本に進出して104年になる。

ポッシュ 人事部門長  
佐藤 健氏

ポッシュにおける人材育成と教育の取り組み



研究開発に力を入れており、グループで携わっているのが4万人を超える。自動車機器部門の売上比率が最も大きい。日本では中長期的には自動車以外の部門も拡大したいと考えている。日本のポッシュは従業員らに選抜して育成する。原則として専門性よりも幅広い経験を優先し、2年から5年のスパンでさまざまな技術を持った製造現場の人材や、専門性の高い営業の人材の育成が欠かせない。LEWAに限らず米国やアジアで買収した企業も、それぞれ特色があり、それを活かしている。そのため各企業は独立して制度も残している。LEWAは社員1000人程度の典型的なドイツの地方中堅メーカーで、1952年に設立。ファンドを通じて2009年に当社が

的な技術を持った製造現場の人材や、専門性の高い営業の人材の育成が欠かせない。LEWAに限らず米国やアジアで買収した企業も、それぞれ特色があり、それを活かしている。そのため各企業は独立して制度も残している。LEWAは社員1000人程度の典型的なドイツの地方中堅メーカーで、1952年に設立。ファンドを通じて2009年に当社が

## 就職時点で即戦力

100%子会社とした。エネルギー業界向けの大型のポンプや、石油化学プラントの一部の設計・組み立ても行っている。同社も比較的小さな市場で特殊技術を発揮するビジネスモデルで、品質レベルは高い。日機装と合弁会社と言っても良い。またカラムメッドでポンプを作る際、日本なら外注に出すような部品も内作するといったこだわりがあり、生産現場の優秀な人材を必要としている。

同社はデュアル・システムを積極的に活用している。高校生や大学生、社会人の実技の部分を企業が費用も含めて負担し、訓練を提供している、といえはわかりやすいだろうか。工場の一隅には職業訓練専用のエリアもある。もちろん順次現場にも入ってもらって、機械工を中心に毎年十数人を受け入れ、高校レベルのデュアル・システムの教育が3年半かかるので、常時40人程度が工場にいる。これは工場全体の1割程度でかなりの数だろう。卒業生はほぼ例外なくLEWAに就職する。就職時点で一定の技能や、モノづくりに必要な理論、社会人の心構えも身につけており、即戦力だ。

独企業「良いモノをつくる」にこだわり

ダイバーシティー 重要な経営戦略

## 幅広い経験を優先

まな経験を積めるよう異動し、日本からドイツや各国への海外派遣も重視して行う。キャリアパスとしては事業部間異動、職種間異動、2年以上たった海外勤務経験、マネジメントの経験などのいくつかを踏まえていることが昇格の要件となる。日本では英語の能力も加味される。またリーダーシップや対人スキル、専門能力などさまざまな指標を定めて、従業員を評価する機会を年に1回設ける。またグローバルで活躍できる人材を育成するため

に、海外での研修プログラムを各種設けている。希望者には異文化対人関係の能力向上のため、ロールプレイングを中心とする研修も行う。優秀な若手をマネジメント層に育成するためのJMP(ジュニア・マネジメン・プログラム)制度もドイツでは古くからあるが、日本では2010年から始めた。プログラムの期間は2年程度でその間に海外など幾つかの部門で経験を積み、その後評価し、マネジャーなど一定の役職に昇格してもらう。

このほかインターンシップは日本へは毎年100人弱を受け入れている。ドイツからは最も多いが、ホームベースなどから受け付け、半年から1年程度実習してもらった。またダイバーシティーはポッシュグループが重要な経営戦略の一つとして位置付けているものだ。当社の強みであるとも考えている。性別、国際性、世代、文化の四つの柱をもとに多様性について考え、活動している。女性の活用や多様な働きやすさをはじめ、意識改革を進めている。

参加無料  
(交流会のみ会費制)

みかんジュース



がんばる中小企業を応援します！

## 一日中小企業庁 in わかやま

挑戦する中小企業を応援する  
～和歌山から日本、そして世界へ～



日時 平成26年10月31日(金)

10:00～18:45 (受付開始 9:30)

会場 アバローム紀の国 鳳凰の間(2階)

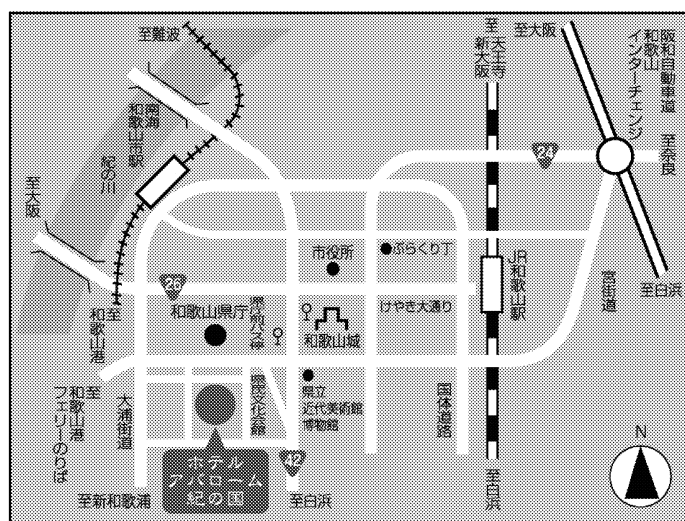
「一日中小企業庁」とは、中小企業施策の責任者である経済産業省の幹部が各地を訪ねて、中小企業者の方々に最新の施策情報をご説明するとともに、皆様との意見交換や交流の場も設けて、今後の中小企業施策をより良いものにして行こうというイベントです。中小企業者の方々はもちろん、中小企業施策に関心のある方はどなたでも参加できます。中小企業支援機関等の関係者も一堂に会する貴重な機会ですので、是非ご参加ください。

□主催：和歌山県、中小企業庁、近畿経済産業局 □共催：(独)中小企業基盤整備機構近畿本部 □協力：日刊工業新聞社、日本弁護士連合会、和歌山弁護士会

13:00～14:00 …【中小企業フォーラム①～中小企業施策紹介】  
14:15～15:30 …【中小企業フォーラム②～中小企業等との意見交換】  
15:45～17:00 …【中小機構フォーラム】  
17:15～18:45 …【交流会(会費3,000円)】

併設

10:00～17:00 …【一日中小企業相談室】  
9:30～17:00 …【中小企業施策普及コーナー】  
【県内中小企業の取組紹介コーナー】



和歌山県和歌山市湊通丁北2-1-2 TEL.073-436-1200

一日中小企業庁inわかやま

検索

お問い合わせ先 和歌山県 商工観光労働総務課 電話：073-441-2725

申込方法 ホームページ (<http://www.1day-smea.jp/wakayama/>)にてお申し込みをお願い致します。